

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Činitelé ovlivňující pracovní výkon pedagogických
pracovníků středních škol v Příbrami

Factors affecting performance of teaching staff of secondary
schools in Příbram

Hana Kotěšovská

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Činitelé ovlivňující pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 15. dubna 2016

.....

Podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Michaelé Tureckiové, CSc., za čas, cenné rady, připomínky a ochotu, které mé práci věnovala. Rovněž bych chtěla poděkovat všem, kteří mi pomáhali při tvorbě této práce za vstřícnost a pomoc při získávání potřebných podkladů.

.....

podpis

ABSTRAKT

Diplomová práce popisuje a analyzuje činitele ovlivňující pracovní výkon. Zabývá se základními pojmy z oblasti řízení pracovního výkonu. Popsány jsou zvláště pojmy výkon práce, pracovní výkonnost, řízení pracovního výkonu a činitele ovlivňující pracovní výkon. Je vyjasněn rozdíl mezi osobními předpoklady k pracovnímu výkonu související přímo s pracovníkem a vnějšími činiteli, které pracovník nemůže sám ovlivnit. Práce je blíže zaměřena na rovinu procesu a prostředí, vyplývající ze života organizace. Tyto činitele jsou v práci ověřeny dotazníkovým šetřením na středních školách v Příbrami. Výzkumné šetření je provedeno kvantitativním způsobem s využitím dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo koncipováno tak, že umožnilo srovnání s analýzou současných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti. V implementaci výzkumného šetření byly porovnány vlivy jednotlivých skupin činitelů ovlivňující pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami. Výzkumným šetřením byla potvrzena analýza současných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

personální práce, pedagogický pracovník, pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, činitele ovlivňující pracovní výkonnost

ABSTRACT

This diploma thesis describes and analyses the factors influencing the working performance. It deals with the basic terms from the management area about the working performance. Mainly the terms work performance, work efficiency, working performance management are described, also the factors influencing the working efficiency are described. It clarifies the difference between the personal assumptions for the working performance relating directly with the worker and external factors, which cannot be influenced by the worker. Thesis is closely aimed at the process and setting which emerges from the organisation running. These factors are verified by the research done at the secondary school in Příbram. The research is executed by quantitative method with the usage of questionnaires. These questionnaires were drawn up that it enabled to compare with the analysis of current definitions of the working performance and working productivity. In the implementation of the research were compared the influences of the individual groups of factors which influence the pedagogical workers' working productivity on the secondary high schools in Příbram. The analysis of the current definitions dealing with the working performance and productivity were confirmed.

KEYWORDS

HR work, teaching staff, work performance, performance management, factors affecting job performance

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Řízení lidských zdrojů.....	9
2.1	Pracovní výkon a pracovní výkonnost	11
2.1.1	Pracovní výkon.....	11
2.1.2	Pracovní výkonnost	14
2.1.3	Řízení pracovního výkonu	16
2.1.4	Činitele ovlivňující pracovní výkon.....	18
2.2	Škola jako organizace.....	33
2.2.1	Pedagogický pracovník a specifika jeho práce	34
2.2.2	Personální práce ve škole	36
2.3	Shrnutí	41
3	Metodika výzkumného šetření	44
3.1	Výzkumný problém	44
3.2	Cíl výzkumného šetření	44
3.3	Výzkumné metody a techniky sběru dat	44
3.4	Průběh výzkumného šetření	45
3.5	Výzkumný vzorek	46
3.6	Výzkumné předpoklady.....	47
4	Shrnutí výsledků výzkumného šetření	48
4.1	Analýza a interpretace dotazníkového šetření	48
4.2	Vyhodnocení výzkumných předpokladů	64
5	Závěr	67
6	Seznam použitých informačních zdrojů.....	71
7	Seznam příloh.....	76

1 Úvod

Každá organizace chce naplňovat své cíle a zlepšovat výkon celé organizace prostřednictvím jednotlivce. Tradiční pojetí pracovního výkonu se zaměřovalo především na výsledky, množství a kvalitu výkonu práce. Modernější pojetí je kompletnější, do pracovního výkonu zařazuje i pracovní chování, charakteristiku jedince a pracovní podmínky.

Všechny organizace v současné době čelí rychlým změnám společnosti a stále většímu vlivu ze strany konkurence a vzrůstajícímu tlaku na snižování nákladů. Jedním z hlavních faktorů rozhodujícím o úspěchu či neúspěchu organizace jsou její zaměstnanci a jejich pracovní výkon. Pokud se podaří výkon zaměstnanců zvýšit na základě vhodných kroků, lze předpokládat i zvýšení výkonu organizace jako celku.

Organizace zjišťují, co mají udělat pro dosažení trvalého vysokého výkonu svých zaměstnanců. Zkoumají činitele ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců a věnují pozornost hledání nových nejvhodnějších způsobů motivování zaměstnanců. Předcházení výkonovým nedostatkům zaměstnanců a preventivní přístup v hledání možných činitelů ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců je většinou pro organizaci efektivní. Zaměstnavatel by se měl zajímat o příčiny výkonových nedostatků, které vyššímu výkonu zabraňují, klást si otázku, co může tyto nedostatky vyvolat a zda se jim nedá předcházet.

Cílem práce je popsat a analyzovat činitele ovlivňující pracovní výkon pracovníků středních škol v Příbrami.

Z velkého množství činitelů ovlivňující pracovní výkon jsme se v práci zaměřili na rovinu procesu a prostředí, vyplývající ze života organizace. Problematika řízení pracovního výkonu se mě osobně dotýká jak v rovině zaměstnance, jehož pracovní výkon má být řízen, tak i v rovině pracovníka odpovědného za řízení pracovního výkonu v organizaci.

Z dostupných odborných zdrojů se budu snažit zmapovat současnou míru poznání o pracovním výkonu, pracovní výkonnosti a činitelích ovlivňující pracovní výkon. Ve výzkumném šetření budeme ověřovat získané informace ve vzdělávacím prostředí.

Téma práce je aktuální pro svůj preventivní význam do budoucnosti. Z množství dostupných pramenů je zřejmé, že se jedná o široké téma, kterému se věnují vědci i manažerské obory a mezinárodní šetření. V manažerských disciplínách se pracovnímu výkonu věnuje především personální management. Řízení pracovního výkonu neustále vzbuzuje zájem o nové poznatky a jejich sdílení.

Význam správného řízení pracovního výkonu je nadčasový, v současné době globalizace a turbulentních změn ještě narůstá rostoucím tlakem na snižování nákladů a velkou mírou konkurence. Z těchto důvodů je nutné, aby organizace pružně reagovaly na všechny tyto změny a nespolehaly jen na zavedené procesy, postupy a prostředí v organizaci. Je zapotřebí hledat nové možnosti a podněty, vždyť právě změna je atribut dnešní doby.

2 Řízení lidských zdrojů

S řízením lidí v organizaci se v odborné literatuře i praxi vyskytují termíny, které se zdají významově shodné – personalistika, personální práce, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Některé termíny označují rozdílné koncepty personální práce. Odborná literatura rozlišuje zejména personální řízení a řízení lidských zdrojů, jakožto nejnovější pojetí personální práce. Personální administrativa je považována za historicky nejstarší podobu personální práce. Pasivním úkolem personální práce je zajišťování evidence a dokumentace o zaměstnancích. Uchovávání a aktualizování dokumentů spojených se zaměstnáváním lidí a poskytování těchto informací řídicím orgánům organizace je důležitou součástí personální administrativy. Personální administrativa je důležitou součástí personální práce dodnes. Již před druhou světovou válkou, kdy docházelo k rozvoji podniků a hledali se možnosti konkurenčních výhod, se začala prosazovat i aktivní role personální práce. Progresivní a dynamické vedení podniků si začalo uvědomovat konkurenční výhody plynoucí z lidské pracovní síly z pečlivě vybraného, zformovaného, organizovaného a motivovaného pracovního kolektivu organizace. Tato uvědomění a požadavky přispěly k tomu, že personální práce se stala výrazně aktivnější, vznikaly personální útvary nového typu. Přesto však personální práce zůstala zejména na vnitropodnikové úrovni zaměstnávání lidí a zaměstnanosti v organizaci. Personální práce měla spíše operativní charakter. V průběhu 50. a 60. let minulého století se začala formulovat nová koncepty - řízení lidských zdrojů. Ta vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitější výrobní vstup a motor organizace. (Koubek, 2015, s. 14-15)

Odborná literatura zabývající se personalistikou se shoduje na třech klíčových bodech, ve kterých se moderní koncepty řízení lidských zdrojů odlišuje od personálního řízení: strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem, orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. Třetím klíčovým odlišujícím se bodem je, že personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. (Koubek, 2015, s. 15)

Můžeme tedy říct, že se personalistika od péče o zaměstnance a personální administrativu transformovala přes personální řízení se všemi svými poznatky a zkušenostmi do koncepce řízení lidských zdrojů. Tato nová koncepce je mnohem ambicióznější a její cíle mají strategický charakter. Cílem mnoha výzkumných šetření i firemních odborníků v oblasti personální řízení je hledání cest, jak může organizace maximálně zefektivnit řízení lidských zdrojů a dosáhnout úspěšnosti organizace v dosahování jejích cílů.

Podrobnější popis řízení lidských zdrojů najdeme v díle M. Armstronga *„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.“* (Armstrong, 2015, s. 45)

Součástí řízení lidských zdrojů je nejen strategické řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu, ale i plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců. Dalšími činnostmi řízení lidských zdrojů je řízení znalostí, řízení talentů, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. (Armstrong, 2015, s. 45)

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří podpora dosahování strategických cílů organizace prostřednictvím vytváření a uplatňování strategií lidských zdrojů, přispívat k rozvíjení kultury vysokého výkonu, zabezpečovat talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance, usilovat o budování pozitivních pracovních vztahů a podpora etického přístupu k řízení lidí. (Armstrong, 2015, s. 48)

„V současné době již nikdo nepochybuje o tom, že lidé rozhodují o úspěšnosti organizací a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace nejen uspěje, ale zda vůbec v turbulentních podmínkách současného světa přežije.“ (Koubek, 2015, s. 11)

Jeden z nejvýznamnějších současných světových personalistů M. Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako *„strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“* (Armstrong, 2015, s. 47)

Řízení lidských zdrojů je tedy novou manažersky orientovanou koncepcí personálního řízení, jež usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím

strategického rozmísťování vysoce motivované a kvalifikované pracovní síly. Tato koncepce přistupuje k zaměstnancům komplexně a strategicky. Úkolem moderního řízení lidských zdrojů je zejména rozvoj zaměstnanců a jejich efektivní využití.

2.1 Pracovní výkon a pracovní výkonnost

Jak již bylo uvedeno v úvodu, vysoká výkonnost pracovníků může pro organizaci znamenat velkou konkurenční výhodu. V této kapitole se budeme zabývat vymezením pojmu pracovní výkon, pracovní výkonnost a uvedeme některé činitele působící na pracovní výkon. Výčet činitelů ovlivňující pracovní výkon sestavený dle jednotlivých definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti odborných autorů se budeme ve své práci snažit ověřit výzkumným šetřením ve vzdělávacím prostředí. Pokusíme se tak odpovědět na otázku: Jaké činitele ovlivňují pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami?

Při snaze zhodnotit současnou míru poznání řešené problematiky si musíme uvědomit, že pojem pracovní výkon se vyskytuje jak v mnoha vědních, tak i manažerských oborech. Problematiku pracovního výkonu můžeme například najít v psychologii, sociologii, ekonomii, ergonomii, psychologii práce, hygieně práce a sociologii práce. V manažerských disciplínách se pracovnímu výkonu věnuje především personální management.

2.1.1 Pracovní výkon

Výkon může jednoduše definovat jako chování přinášející výsledky. (Armstrong, 2015, s. 390)

„Pracovní činnosti se člověk bezprostředně podílí na vytváření společenských hodnot a zajištění potřeb společnosti. V rámci pracovní činnosti vykonává jednotlivec několik pracovních úkolů. Měřítkem úspěšnosti vyrovnání se s pracovním úkolem je pracovní výkon, v rámci něhož hodnotíme: výsledek práce, kvalitu, množství za jednotku času,

objektivní podmínky, za kterých byl výkon dosažen.“(Mayerová M., J. Růžička, 2008, s. 112)

Pracovní výkon podle Koubka je za dané situace výsledkem propojení poměru úsilí, vnímání úkolů a schopností. Pracovní výkon znamená nejen kvalitu práce a její množství, ale zahrnuje i přístup k práci, ochotu, pracovní chování, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s vykonávanou prací či frekvenci pracovních úrazů. K úspěšnému pracovnímu výkonu je zapotřebí přítomnost všech složek a to ve vhodném vzájemném poměru, kdy úsilí je zrcadlem motivace a týká se množství duševní a fyzické energie, kterou pracovník vyvine při plnění úkolu. Úsilí může v průběhu plnění daného úkolu kolísat. Schopnosti jsou osobní charakteristiky pracovníka, které jsou zapotřebí a které pracovník používá k úspěšnému vykonávání této práce. Vnímání role či úkolů se vztahuje ke směrům, o nichž se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci. (Koubek, 2015, s. 212)

Výsledek práce a chování zaměstnance vyjádřený množstvím práce, včasností práce, kvalitou práce, přístupem k práci je pracovní výkon. Pracovní výkon je závislý na několika proměnných: schopností, motivaci, podmínkách zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Očekávané výsledky školy jsou dosahovány cestou dosahování požadovaných výsledků práce a chování jednotlivých zaměstnanců. (Šikýř in Borovec, Lhotková, 2012, s. 107)

Wagnerová popisuje pracovní výkon jako, ... *výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.*“(Wagnerová, 2008, s. 12)

Vnímání svěřeného úkolu, množství vynaložené fyzické i duševní energie pracovníkem při plnění úkolů a schopnosti zaměstnance, které se v čase příliš nemění, jsou tři základní součásti pracovního výkonu. (Duda, 2008, s. 79)

Pracovní výkon můžeme vyjádřit jednoduchou rovnicí podle Provazníka, kde úroveň pracovního výkonu, její kvalita a kvantita je rovna součinu úrovně motivace a schopností. (Provazník, 1997, s. 230)

Pro ujasnění definice je zapotřebí vysvětlení pojmů: schopnosti jsou kvalita příslušící určitým lidem, vyjadřují způsobilost zaměstnanců k výkonu sjednané práce a dosahovat

požadovaných výsledků práce a chování. Zahrnují nejenom odborné schopnosti, ale i schopnost využít vlastní znalosti, dovednosti a chování při výkonu sjednané práce. (Armstrong, 2015 s. 172) Koubek vnímá schopnosti, jako nutnost toho co člověk musí znát a musí být schopen dělat, tak, aby úspěšně vykoval svoji roli v organizaci. (Koubek, 2004, s. 64) Motivace je vyjádřena ochotou pracovníků vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výsledku práce a chování. (Armstrong, 2015, s. 217)

Pokud pracovník chce dosáhnout požadovaného výkonu, stanoveného cíle, musí vyvinout pracovní výkon. Hlavní složky pracovního výkonu pak jsou úsilí, které zaměstnanec osobně vyvine, dále jsou to jeho schopnosti, dovednosti, tedy kompetence, které zaměstnanec musí mít, aby požadovaného výkonu dosáhl. Nesmíme opomenout ani pracovní podmínky, které vytváří sama organizace. (Kubátová, a další, 2006, s. 43)

Bedrnová a Nový uvádí že, pracovní výkon je nedílnou součástí každé pracovní činnosti a zároveň výchozím aspektem pro hodnocení a odměňování jednotlivých pracovníků. Ten je určován také charakteristikami pracovní motivace daného zaměstnance. Vztah mezi motivací, kvalifikací, pracovními podmínkami a výkonem, kde výkon je funkcí součinu těchto tří proměnných. (Bedrnová, Nový, 1997, s. 78)

Tureckiová vnímá pracovní výkon jako závislost na úrovni motivace a schopností pracovníka a na podmínkách, které mu organizace pro jeho práci vytvoří. Motivace, schopnosti a pracovní a organizační podmínky musí působit společně, pokud jeden z faktorů nebude přítomen, celkový výkon nebude žádný. Přičemž jako jediný objektivní faktor, který může organizace zcela ovlivnit, uvádí pracovní a organizační podmínky. Motivaci a schopnosti označuje za subjektivní faktory vycházející z osobnosti pracovníka, které lze ovlivnit jen prostřednictvím vedení lidí. (Tureckiová, 2007, s. 9)

Podle Koubka (2015) a Dudy (2008) je pracovní výkon tvořen třemi součástmi: úsilím, schopnostmi a vnímáním role a úkolů. Všechny tři součásti považují za nutné k úspěšnému pracovnímu výkonu a je zapotřebí, aby byly přítomny ve vhodném vzájemném poměru.

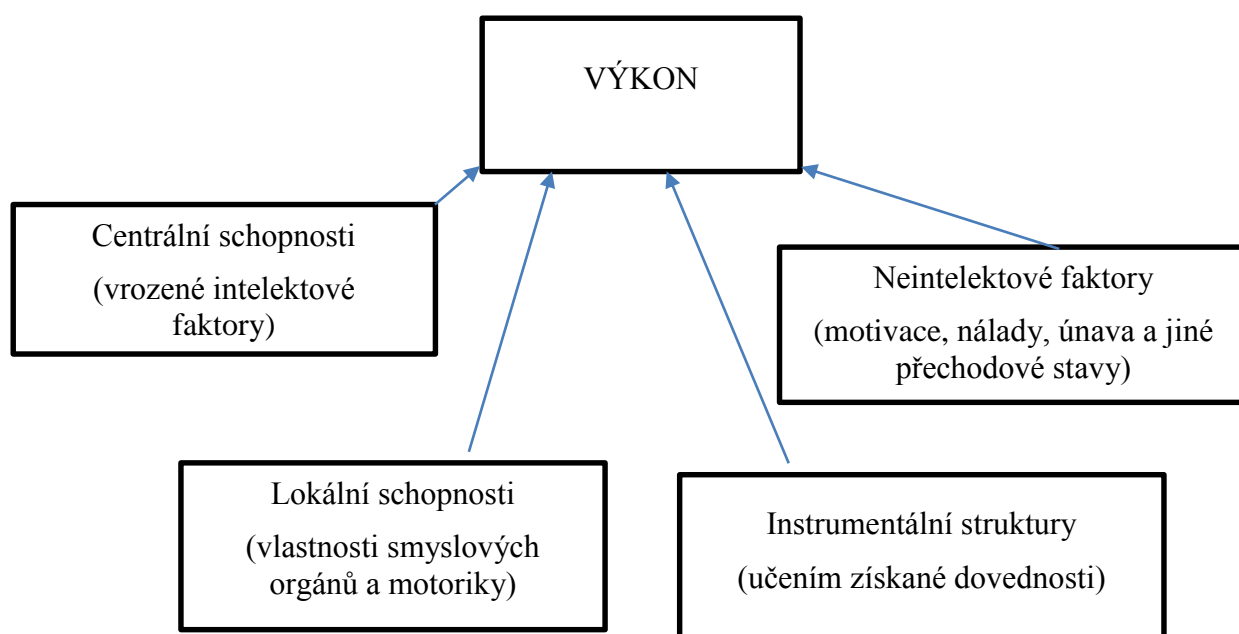
Bedrnová (1997) a Tureckiová (2007) vnímají důležitost vytváření pracovních

a organizačních podmínek, motivaci k práci a systému rozvoje a vzdělávání pracovníků pro pracovní výkon.

Aby bylo možné ovlivnit pracovní výkon, je nutné porozumět podstatným charakteristikám lidí, které jsou vyjádřeny individuálními rozdíly (schopnostmi, osobností), postoji (příčiny a projevy), orientací (přístupy k práci).

V úvahu je třeba brát také teorii atribuce, tj. jak posuzujeme lidi v rámci hodnocení jejich výkonnosti a ztotožnění se s rolí (úlohou), kterou lidé vykonávají při práci.

R. B. Cattell podává přehled determinant výkonu:



Obr. č. 1 Determinanty výkonu podle Cattella (In Nakonečný, 1998, s. 94)

2.1.2 Pracovní výkonnost

Výkonnost není samozřejmá, vyžaduje aktivní přístup celé organizace, zejména pak jejího managementu. Manažerská práce vyžaduje nejen zvládnutí základních manažerských praktik, které zajišťují běžný chod organizace, ale především i pochopení faktorů, které ovlivňují prosperitu celé organizace. S vývojem společensko-ekonomické reality se podstatně mění i činitele ovlivňující prosperitu organizace. V případě výkonnosti

organizaci zajímá, jak jsou využity a zhodnoceny zdroje v konečném produktu. Zhodnocovací procesy by měly být takové, aby konečné výstupy byly větší než vstupy. Výkonnost (performance) můžeme vyjádřit jako obecné měřítko úsilí jednotlivce či skupiny. (Veber, 2014, s. 659-662)

Pracovní výkonnost lze definovat jako připravenost k výkonu a je výsledkem spojení schopností, úsilí a podmínek. (Tureckiová, 2004, s. 51)

Při plnění úkolů člověk vykazuje výkonnost, která je ovlivňována vnitřní dispozicí pro mentální a motorické výkony. Z těchto důvodů se pracovní výkon jednotlivých lidí liší a to nejen v kvalitě výkonu, ale i kvantitě výkonů. Výkon lze vnímat jako dosažení dané úrovně splnění zadaného úkolu. Pracovní výkon ovlivňují i další činitelé a vnější okolnosti jako jsou například styl řízení, sociální vztahy na pracovišti, osvětlení pracoviště, hluk, horko a další). (Nakonečný, 1998, s. 214-215)

Chceme-li výrazně zvýšit pracovní výkonnost lidí, musíme nejprve změnit svoje vnímání lidí. Musíme věřit v jejich schopnosti, skrytý potenciál, energii i tvůrčí sílu. Zároveň je důležité lidi přesvědčit, aby i oni sami tomu věřili. Lidé musejí nalézt smysl a naplnění z vykonané práce a být správci svých zdrojů, mít pocit osobního přínosu k něčemu co má smysl. Pokud se toto podaří, dostaví se skutečná motivace a skutečné naplnění. (Gibson, 2007, s. 261)

„Pracovní výkonnost záleží na řadě faktorů, které mohou u různých zaměstnanců, v různých situacích i v různé době hrát odlišnou roli. Chce-li manažer správně motivovat lidi, které vede, musí je nejprve dobře poznat a vyznat se v nich. Bez odhalení podnětů, které vedou k jejich individuální motivaci, nelze vést a řídit.“ (Stýblo, 2008, s. 95)

Nejběžnějším důvodem, proč zaměstnanci nesplňují výkonnostní očekávání je to, že tato očekávání nikdy nebyla jasně formulována. Zaměstnavatel musí jasně definovat cíle, zároveň se musí přesvědčit, že zaměstnanci mají všechny nástroje, zdroje, školení, informace, dostatečný časový prostor a podporu, aby očekávání zaměstnavatele mohli naplnit. Stanovení náročných cílů, které podporují poslání a vizi společnosti, je kritickým momentem v řízení lidských zdrojů. Stanovení cílů ve spolupráci se zaměstnanci výrazně

zvyšuje stupeň angažovanosti zaměstnanců i jejich ztotožnění s cílem. (Marciano, 2010, s. 161-167)

2.1.3 Řízení pracovního výkonu

Pojem řízení pracovního výkonu u nás často používaný anglický výraz performance management vzniklo z hodnocení nebo klasifikování zásluh, které se rozvinulo na počátku 20. století. Jako první hodnocení zásluh se však uvádí již hodnocení výkonu úředníků císařským hodnotitelem v Číně za dynastie Wej (221-265 n. l.). (Armstrong, 2015, s. 390)

Armstrong definuje řízení pracovního výkonu jako: „*systematický proces směřující k zlepšení výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Je to nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování.*“ (Armstrong, 2011, s. 45)

Kocianová ve své práci zmiňuje pět primárních prvků řízení pracovního výkonu, dohodu, měření, zpětnou vazbu, pozitivní povzbuzování a dialog. Řízení pracovního výkonu je založeno na ústní či písemné dohodě o budoucím pracovním výkonu mezi nadřízeným pracovníkem a zaměstnancem. Zaměstnanec musí znát, co má dělat, aby splnil stanovené cíle nadřízeným pracovníkem a zároveň by si měl osvojovat znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou k tomuto výkonu potřebné. (Kocianová, 2010, s. 142)

Podstatou nového přístupu k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení je vytváření pracovních úkolů a pracovních míst s ohledem na schopnosti a preference každého pracovníka. Lidé vytvářejí pracovní místa pro lidi, podstatou je rozhodování o seskupení pracovních úkolů, tak aby vzniklo pracovní místo. Moderní pojetí řízení lidských zdrojů preferuje vytváření pracovních úkolů na míru, klade důraz na schopnosti každého pracovníka. Respektuje však individualitu pracovníků, uvědomuje si, že přesné popsání pracovního místa je brzdou tolik žádané flexibility. (Armstrong, 2015, s. 191-192)

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným

a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. (Koubek, 2015, s. 203)

Provázání vytváření pracovních úkolů, rozvoje a vzdělávání pracovníka, posuzování pracovního výkonu pracovníka a odměňování pracovníka vzniká na základě dohod mezi nadřízeným a pracovníkem. Jedná se o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení. (Koubek, 2015, s. 203)

Řízení pracovního výkonu je založené na cyklu, mající 5 fází:

1. Definování role pracovníka - jsou dohodnuty požadavky na schopnosti a prioritní oblasti výsledků.
2. Projednání a uzavření ústní dohody o pracovním výkonu – jde o definici očekávání, jakých výsledků by měl pracovník dosáhnout, jak budou jeho výsledky měřeny, jaké schopnosti jsou potřebné k plnění úkolů konkrétního pracovního místa v souladu se základními hodnotami organizace.
3. Projednání a uzavření smlouvy o rozvoji schopností pracovníka – v podstatě jde o vypracování plánu osobního rozvoje pracovníka.
4. Řízení pracovního výkonu v průběhu období – jsou to všechny činnosti směřující k naplnění dohody o pracovním výkonu, zároveň zahrnuje nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby na výkon, je to každodenní činnost.
5. Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu – jde o fázi formálního vyhodnocování, která je východiskem pro upravování dohod o pracovním výkonu a plánů osobního rozvoje. (Koubek, 2015, s. 205)

„Jakékoliv snahy řídit výkon by měly vycházet z toho, že pojetí výkonu je komplikované. Campbell (1990) dospěl k závěru, že výkon je výsledkem tří určujících činitelů:

- *deklarativní znalosti týkající se určitých skutečností a věcí;*
- *procedurální znalosti a dovednosti týkající se toho, jak se určité věci dělají;*
- *motivace jednat, vynaložit úsilí a vytrvat“ (Armstrong, 2015, s. 391)*

Koubek (2005) vnímá řízení pracovního výkonu jako cyklus několika fází. Důležitost těchto fází pracovního výkonu mohu z vlastní pracovní zkušenosti potvrdit.

Pokud pracovníci znají svoji roli a rozumí tomu, co je od nich očekáváno. Pokud mají možnost se sami podílet na definování požadavků, snaží se, aby tyto očekávání splnili. Dosažení cílů samozřejmě závisí také na schopnostech a způsobilostech jednotlivých pracovníků a míře jejich podpory. Snaha o výkon, je projevem vůle pracovníka dát svoje schopnosti výkonu plně k dispozici organizace. Tato koncepce představuje vzájemné provázání doposud relativně samostatných pracovních činností: tvorba pracovních úkolů, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Za klíčové považují přeměnu postavení pracovníka v organizaci ze zaměstnance na spolupracovníka. Vznik partnerství v organizaci, možnost spolurozhodování, neustálá vzájemná komunikace a poskytování zpětné vazby vede ke změně původních dohod mezi pracovníkem a nadřízeným.

2.1.4 Činitele ovlivňující pracovní výkon

Pracovní výkon ve smyslu práce vykonané za jednotku času je východiskem pro zjišťování výkonových činitelů, které pracovní výkon člověka ovlivňují. Jak jsme již uvedli v předchozí kapitole (2.1.3), základem managementu pracovního výkonu je jednak identifikace činitelů ovlivňující pracovní výkon, ale zároveň i jejich usměrňování s cílem podpory k vyššímu pracovnímu výkonu. V kapitole pracovní výkon (1.1.1) a pracovní výkonnost (1.1.2) jsme zmínily některé faktory ovlivňující výkon. Z uvedených definic vyplývá, že aby lidé dobře pracovali, potřebují mít jak schopnosti, motivaci, individuální vlastnosti, pracovní úsilí, tak i organizační podporu. Synergické působení těchto činitelů pak ovlivňuje výkonnostní potenciál jednotlivých zaměstnanců potažmo celé organizace.

Faktory pracovního výkonu rozděluje Mikuláščík (2007) do dvou kategorií. První kategorií jsou faktory působící z vnějšího prostředí. Faktory působící z vnějšího prostředí zahrnují: systém organizace a řízení, vybavení pracoviště a pracovní prostředí, technologie pracovních postupů a zpracovávaný materiál, motivační podněty, mezilidské vztahy a sociální prostředí. Druhou kategorií jsou faktory, které jsou dány osobnostními předpoklady pracovníka. Osobnostní předpoklady jsou pak definovány například

zdravotním stavem, odbornou připraveností, tělesnými a duševními schopnostmi, morálními a charakterovými vlastnostmi, motivací a zaměřeností pracovníků. (Mikuláščík, 2007, s. 181)

Koubek rozděluje činitele pracovního výkonu na ty, jež mají přímou souvislost s pracovníkem např. dovednosti, fyzická síla, získané vzdělání, podnikavost, cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, verbální schopnosti, loajalita, vytrvalost a na ty, které s pracovníkem přímo nesouvisí. Mezi činitele, které pracovník nemůže ovlivnit, zařazuje např. nedostatečné zadání úkolů, špatnou organizaci práce, nedostatky ve vzdělávání pracovníků, zařízení a vybavení pracovišť, teplotu, osvětlení či hluk na pracovišti. (Koubek, 2015, s. 212-215)

Faktory, které mohou stát výkonu pracovníků v cestě, se vztahují jak k faktorům na straně vedoucího, tak i zaměstnanců. (Urban, 2012, s. 28)

V předcházející kapitole (1.1.1 a 1.1.2) byl uveden v různých definicích pracovního výkonu a pracovní výkonnosti výčet faktorů, které mohou mít vliv na pracovní výkon pracovníka. Na základě provedené analýzy současných definic popisující pracovní výkon a pracovní výkonnost můžeme tyto činitele rozdělit do dvou oblastí podle Koubka (2015): osobní předpoklady související přímo s pracovníkem a vnější činitele, které pracovník nemůže sám ovlivnit a tyto faktory porovnat dle definic viz. příloha č. 1.

Výčet obecných činitelů ovlivňující pracovní výkon sestavený dle jednotlivých definic odborných autorů v příloze č. 1 se budeme ve své práci snažit ověřit výzkumným šetřením ve vzdělávacím prostředí. Pokusíme se tak odpovědět na otázku: Jaké činitele ovlivňují pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami?

Cílem práce je popsat a analyzovat činitele ovlivňující pracovní výkon pedagogických pracovníků. V práci se blíže zaměříme na rovinu procesu a prostředí, vyplývající ze života organizace, které jsou nezávislé na schopnostech či motivaci a úsilí pracovníka.

Činitele vyplývající ze života organizace nemají přímou souvislost s pracovníkem, ten je sám nemůže ovlivnit, ale které by naopak mělo příznivě ovlivňovat vedení organizace. Vytváření pro pracovníky přiměřených pracovních podmínek a příznivého

pracovního prostředí tak, aby minimalizovali vliv na výkon pracovníka, je jedním z hlavních úkolů vedení organizace. (Koubek, 2010, s. 212-215) Z těchto pojetí vyplývá význam a důležitost aktivní role organizace.

Organizace je subjekt, který umožňuje dosahování cílů organizace pomocí společného úsilí lidí, kteří v organizaci nebo pro ni pracují. Organizaci můžeme vyjádřit jako systém, který je ovlivňován svým prostředím a má svoji strukturu. Tradiční formální struktury jsou založeny na stanovení hierarchií, která je vyjádřena přesným organizačním schématem a vymezením popisů jednotlivých pracovních míst. (Armstrong, 2015, s. 160-161)

„Řízení organizace probíhá vždy v konkrétních podmínkách.“ (Veber, 2005, s. 23)

Odborná literatura používá pojem organizace v souvislosti s organizační strukturou podnikatelské jednotky, kterou zpravidla rozlišuje na formální a neformální organizační strukturu. Formální organizační struktura znamená formální označení jednotlivých organizačních jednotek, respektive pozic. Síť osobních a sociálních vztahů v organizaci vznikající spontánně vytváří naopak neformální organizační strukturu. Obě tyto organizační struktury existují v organizaci vedle sebe a navzájem se ovlivňují. Smyslem je vytvořit takovou organizační strukturu, která podporuje efektivní spolupráci všech zaměstnanců organizace. Při organizování se organizace zaměřuje na identifikaci a klasifikaci podnikových činností, seskupování činností v rámci organizačních jednotek. Je důležité zajištění informačních vazeb mezi organizačními jednotkami a delegování a koordinace pravomocí mezi jednotlivými organizačními jednotkami. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 235-337)

Způsob rozdělení odpovědnosti za splnění určitých úkolů mezi jednotlivé pracovníky nebo skupiny a jakým způsobem by měly fungovat vzájemné vztahy, nám určuje struktura organizace. Smyslem organizační struktury je zajistit efektivní spolupráci lidí při dosahování očekávaných cílů organizace. (Armstrong, 2015, s. 5) Mezi základní typy organizačních struktur patří liniová organizační struktura, která je tvořena liniovými pracovníky a liniovými vazbami. Je charakteristická jediným odpovědným vedoucím, jednoznačnou vazbou mezi podřízeným a nadřízeným. Funkcionální organizační struktura je charakterizována specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami

a specializovanou pravomocí a odpovědností. Liniově štábní organizační struktura je tvořena dvěma základními složkami, liniovou a štábní. Využívá specializace funkčních vedoucích. (Veber, 2005, s. 125-127)

Organizační podmínky zajišťují efektivní pracovní výkon, efektivní koordinaci jednotlivých činností a zabezpečení plynulosti práce. Organizační podmínky mají vliv nejen na výkonnost, ale i spokojenost a celkové klima v organizaci. (Pauknerová, 2006, s. 126)

Soubor vnitřních zvyklostí, pravidel, na jejichž základě je založeno každodenní fungování v organizaci můžeme definovat jako firemní kulturu. Do firemní kultury můžeme zařadit: věrnost pracovníků k organizaci, ustálené standardy práce, pravidla chování a vystupování, pravidla přijímání návštěv, etický kodex organizace, pokud existuje. Dalšími prvky firemní kultury můžeme uvést uniformy pracovníků, nošení pracovních vizitek, upravenost prostředí, dodržování pravidelných rituálů – setkávání zaměstnanců, oceňování nejlepších pracovníků a v neposlední řadě i spolupráce pracovníků v organizaci. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, vzájemný respekt a úcta. Je výhodné pokud má organizace firemní (organizační) kulturu sepsanou v písemné podobě a je pracovníkům volně dostupná, zároveň i nově přicházející pracovníci jsou s ní závazně seznámeni. Cílem je dosažení vysokého stupně souladu mezi procesem řízení pracovního výkonu a podnikovou kulturou. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 32-34)

„Kultura organizace je způsob sdílení určitého přesvědčení, norem a hodnot v organizaci, které formulují způsob, jakým lidé jednají a vzájemně na sebe působí, a výrazně ovlivňují způsoby toho, jak se věci dělají.“ (Armstrong, 2011, s. 49)

Kultura organizace je v užším smyslu souborem hodnot, norem a očekávání, které pracovníci dané organizace sdílejí. Tyto hodnoty jsou výsledkem působení tradic organizace, okolí nebo země. (Nakonečný, 2005, s. 108)

Z uvedených definic kultury organizace vyplývá, že hodnoty vyznávané organizací a pracovní výkon spolu úzce souvisí, neboť hodnoty organizace jsou „pilířem“, který usměrňuje chování lidí. Vyznává-li organizace určité hodnoty (péče o kvalitu, lidi, rovné příležitosti, etické fungování apod.), musí to, co lidé dělají směřovat k naplnění těchto

hodnot, pokud tomu tak není, jsou hodnoty organizace vyjádřením pouze krásných slov. Vycházíme-li však z předpokladu, že organizační kultura je u pracovníků silně zakořeněna a zažita, není potřebná opora v předpisech a normách, v tom případě je to ideální systém, nevyžadující žádnou materiální podporu.

Aby měl pracovní výkon vypovídající hodnotu, musí být všem zúčastněným (pracovníkovi i nadřízenému) dopředu zřejmé a jasné, co se od něho očekává. Vymezení pracovního místa znamená určit činnosti, které by měl pracovník vykonávat. Zároveň stanovit pracovní chování popřípadě i výsledky, které od něj organizace očekává a podle kterých bude hodnocena jeho práce. Popis povinností, chování a dalších kritérií může být uveden přímo v popisu pracovního místa nebo může být v tomto popisu uveden pouze odkaz na určitý organizační dokument. Srozumitelné a kompletní vymezení pracovního místa je důležité jak pro organizaci, tak i pro zaměstnance. V praxi popis pracovního místa většinou slouží pracovním právním požadavkům a je spíše formální, neslouží tak k srozumitelnému sdělování zaměstnanci co by měl na daném místě vykonávat. V některých případech ani zaměstnanci popisy svého místa nedostávají. (Urban, 2012, s. 30-31)

„Pracovní místo (pracovní pozice či pracovní funkce) je utvářeno souborem úkolů a odpovědností, které má člověk na určitém pracovišti. Pracovní místo je prvkem ve struktuře organizace, v hierarchii pracovních míst (pracovní místo se nemění, lze ho obsadit různými osobami).“ (Kocianová, 2010, s. 41)

V současném velice proměnlivém prostředí, kdy je kladen důraz na flexibilitu a připravenost na změny se ustupuje od používání systému pracovních míst, který staví na přesných a většinou dlouhodobě definovaných úkolech a nahrazuje jej dynamičtější systém založený na pojetí pracovní role. Pracovní role určuje úlohu zaměstnance při plnění požadavků své práce. Vyjadřuje normy chování využívané při výkonu určitého úkolu. (Koubek, 2015, s. 45)

Pracovní role rozlišujeme na individuální, vykonávané jednou osobou a role generické (druhové), v nichž řada osob vykonává podobné činnosti, mohou se týkat celého povolání, např. manažeři nebo učitelé, kteří při své práci bez ohledu na odborné zaměření vykazují určité společné rysy chování, typické pro všechny manažery či učitele. Profil (popis role) vyjmenovává očekávání v podobě výstupů, výsledků a požadavků na znalosti,

dovednosti a chování potřebných ke splnění zmíněných očekávání. Profil není svazující, nic nenařizuje, vede lidi, aby ve svých rolích rostli, rozšiřovali je pomocí rozvoje svých schopností, tak aby jejich přínos organizaci předčil očekávání. (Koubek, 2015, s. 46-47)

Je nutné si uvědomit rozdíl mezi pracovním místem, které představuje organizační jednotku, kterou tvoří skupina vymezených pracovních úkolů a povinností, které je naléhavé splnit a pracovní roli. Ta vymezuje úlohu, kterou má člověk hrát a chování, které se od něho očekává, aby naplnil nároky na požadovanou práci. Pracovní role se tak týká lidí na rozdíl od pracovního místa, které se týká úkolů a povinností. (Armstrong, 2015, s. 192-198)

Významným činitelem ovlivňující pracovní výkon je cíl, který vyjadřuje to, čeho má být dosaženo, definuje to, čeho má jednotlivý pracovník popřípadě tým dosáhnout v určitém čase. Cíle mohou být kvantifikované (např. počet vyrobených kusů, objem prodeje apod.), které jsou dobře měřitelné a nekvalifikované, které jen stěží dokážeme změřit (např. úkoly organizování podpory a vzdělávání, výzkumu a vývoje apod.) Propojení individuálních cílů pracovníků s cíli organizace je jedním z nejdůležitějších cílů řízení pracovního výkonu. Z toho vyplývá, že cíle by měly být dohodnuty a nikoliv jednostranně stanoveny, přičemž k dohodě by mělo dojít na základě otevřeného dialogu po celý rok mezi manažery a jednotlivými pracovníky. Dialog by měl být založen na partnerství, sdílení odpovědnosti a definici očekávání. (Koubek, 2004, s. 56-57)

Lze tedy vyvodit, že čím významnější práce s vyšším podílem duševní práce, tím se zužuje možnost vyjádření kvantifikovaných cílů a norem. Příkladem můžeme uvést práci učitele, kdy kvantifikovaný cíl – počet odučených hodin se prakticky nedá jednoznačně změřit kvalitou práce učitele. (Koubek, 2004, s. 60)

Podstatnou součástí řízení pracovního výkonu je ověření, zda pracovníci dobře znají důvody stanoveného pracovního úkolu a jeho důležitost. Vysvětlení významu úkolu, znamená objasnění jeho důležitosti pro útvar nebo pro organizaci jako celek. Pokud zaměstnanec nepovažuje úkol za důležitý, nechápe ani proč ho má vykonávat, snižuje to pak jeho zájem o práci, ale i odpovědnost.

Pokud zaměstnanec má popsany obsah práce na pracovním místě, je zapotřebí určit, jak by měla být práce prováděna. Způsob vykonání práce je determinován možností lidského organismu, uspořádáním pracoviště a používanými nástroji a zařízení. Při

vytváření metod práce (pracovních postupů) se nejčastěji využívají postupové diagramy, které chronologicky řadí jednotlivé pracovní úlohy, dále pak pohybové studie, které rozpoznávají základní pohyby a přesuny nezbytné při plnění pracovního úkolu (např. zvednutí a uložení předmětu, přeprava). Pohybová studie zkoumá, zda všechny pohybové úkony byly nutné, zda nebylo možné některou z operací vynechat či provést efektivněji. Při stanovování pracovních postupů je rozhodující čas, který je potřebný ke splnění určitého úkonu. K tomuto se využívají časové studie, jejich hlavním úkolem je nalézt zbytečné ztrátové časy a dosáhnout zkráceného času při vykonávání jednotlivých operací. (Koubek, 2015, s. 52-55)

Organizace, které pracují s důrazem na týmovou práci, tak jako je to například ve vzdělávacích organizacích, nebudou mít pravděpodobně podrobně stanoveny metody a postupy práce. Budou ponechávat prostor pro stanovování a řízení vlastních procesů v souladu se stanovenými zásadami. (Armstrong, 2011, s. 51)

Výkon pracovníka je výrazně ovlivněn pracovním prostředím, ve kterém pobývá. Při každé fyzické práci nebo duševní činnosti má vysoký vliv čistota okolního vzduchu, tepelný stav prostředí, úroveň vlhkosti, hladina hluku a intenzita osvětlení. „*Pracovní prostředí tvoří systém vykonávání práce, pracovní místa, pracovní podmínky a způsob jakým s lidmi zacházejí jejich nadřízení a spolupracovníci.*“ (Armstrong, 2015, s. 509)

Pracovní prostředí tvoří všechny fyzikální, chemické, biologické, kulturní, sociální a jiní činitele působící na zaměstnance v pracovním procesu při výkonu sjednané práce. Základní požadavky na pracovní prostředí a pracoviště jsou ustanoveny zákonem č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů v návaznosti na zákoník práce.

Během pracovního procesu výrazně ovlivňuje pracovníka pracovní prostředí, ale i jeho vztah k zaměstnavateli a vztah k vykonané práci. (Koubek, 2015, s. 55)

Pokud jde o prostorové pracovní podmínky, je nutné pracovníkovi zajistit vhodnou pracovní polohu, optimální zorné podmínky, vhodnou výšku pracovní plochy, optimální pohybové prostory a pohodlný přístup na pracoviště v souladu s bezpečností práce a ochrany zdraví pracovníka. (Koubek, 2015, s. 353)

Při uspořádání pracoviště musí být brán zřetel na prostorové řešení pracovního místa (např. šířka a výška místnosti, dveří, oken), na stanovení optimálních rozměrů i tvaru

používaných technických zařízení (např. nástrojů, nářadí, přístrojů) a v neposlední řadě na optimální rozmístění pomůcek a zpracovaného materiálu. Pracovní prostory musí být uspořádány tak, aby byly přizpůsobeny tělesným rozměrům pracovníků a zajišťovaly tak pracovníkům možnost účelně vykonávat pracovní pohyby. (Provazník, 2002, s. 153-154)

Další skupinu činitelů ovlivňující pracovní výkon tvoří fyzikální podmínky práce mezi níž patří pracovní ovzduší (např. vlhkost, teplota, čistota vzduchu), osvětlení (množství světla na dané ploše), hluk (zvuk, který má na člověka nepříjemný nebo škodlivý účinek). Během duševní práce ruší stejný hluk více než při práci fyzické. (Koubek, 2015, s. 55-57)

Při uspořádání pracoviště nesmíme podceňovat ani vliv barev. Z psychologického hlediska je můžeme rozdělit na teplé a studené. Mezi studené se řadí zelená a modrá, mezi teplé naopak červená, oranžová a odstíny žluté. Existují celé řady studií, jak barvy na pracovišti působí na psychiku zaměstnanců. Například při monotónních pracovních procesech je vhodné zvolit více barev a tím vytvořit kreativnější a veselejší prostředí. V chladných prostorách se doporučuje používat teplých barev a naopak.

Barevné rozlišování pracoviště se využívá zejména ke zvýšení bezpečnosti pracoviště. Například barevné označení prvního a posledního schodu schodiště, sníženého podhledu či zúženého prostoru. Barevné rozlišení napomáhá při orientaci v prostoru. Barvy také ovlivňují estetické cítění a vnímání prostoru – pocit tepla, chladu. (Provazník, 2002, s. 155-156)

Barevná úprava pracoviště (slouží ke zlepšení světelných podmínek, psychologickému ovlivňování pracovníka či dosažení estetickým účinkům). Při práci duševní vyžadující klid a soustředění se doporučují odstíny studených barev. Světlejší odstíny barev umožňují lepší odrazivost světla, v uměle osvětlených prostorech se mohou použít sytější barvy. (Koubek, 2015, s. 55-57)

Intenzita a úhel dopadu světla na pracovišti ovlivňuje nejen schopnost správně vidět, ale podvědomě i pohodu zaměstnanců. Odborníci obecně preferují přirozené denní světlo. Lidské oko je přizpůsobeno dennímu světlu, to je také většinou pro pracovní výkon nejvhodnější. S ohledem na kolísání světla v průběhu dne, roku musíme pracoviště uměle osvětlovat. Intenzitu a způsob osvětlení nám udávají státní normy pro všechny typy

pracovišť. Výzkumy prokázaly souvislost mezi intenzitou světla na pracovišti a produktivitou práce, zmetkovitostí a úrazovostí. (Provazník, 2002, s. 155-156)

Při uspořádání pracoviště by nemělo být podceňováno zajištění i dostatečného soukromí. Právě nedostatek soukromí je často vytýkán takzvaným open spacem, tedy hromadným kancelářím rozděleným pouze provizorními přepážkami mezi stoly. Hlasitý rozhovor kolegů, neustále vyzvánějící telefony nebo ruch z ulice jsou většinou rušivými činiteli pracovního výkonu. V takových podmínkách je pro zaměstnance obtížné zvládnout svoji práci.

Mezi zvukové podněty působící na pracovníka řadíme hluk, a to nadměrnou intenzitu hlukových podnětů, Zvukovou kulisu, která je většinou tvořena ze slabých akustických podnětů. Působení hluku znesnadňuje komunikaci mezi pracovníky, ovlivňuje soustředění, a únavu. Špatné zvukové podmínky pracoviště působí na zdravotní stav pracovníků. Psychická práce a hluková zátěž znesnadňuje kvalitní výkon práce. (Provazník, 2002, s. 155-156)

Pro zaměstnavatele je při vytváření pracovních podmínek zaměstnanců závazný zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce kde jsou vymezeny povinnosti pro zaměstnavatele vztahující se v § 224-247 k pracovním podmínkám zaměstnancům, zvláštním pracovním podmínkám některých zaměstnanců, odbornému rozvoji zaměstnanců a stravování zaměstnanců. V části IV. zákoníku práce § 78 – 100 jsou ustanovení týkající se pracovní doby a doby odpočinku.

Nedostatečné vybavené a neupravené pracoviště vyvolává u pracovníků negativní pocity, které se odráží v mezilidských interakcích. Studium organizačního klimatu a organizační kultury ukazuje na úzké propojení vlivu fyzických a sociálních činitelů. (Nakonečný, 2005, s. 108)

Je nesporné, že kvalitní vnitřní prostředí je při dlouhodobé expozici podmínkou zdraví lidí, jejich celkové spokojenosti a dobré pracovní výkonnosti.

Dalšími možnými činiteli ovlivňující pracovní výkon jsou motivační podněty pracovníků. *„Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit*

dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává. “ (Armstrong, 2015, s. 217)

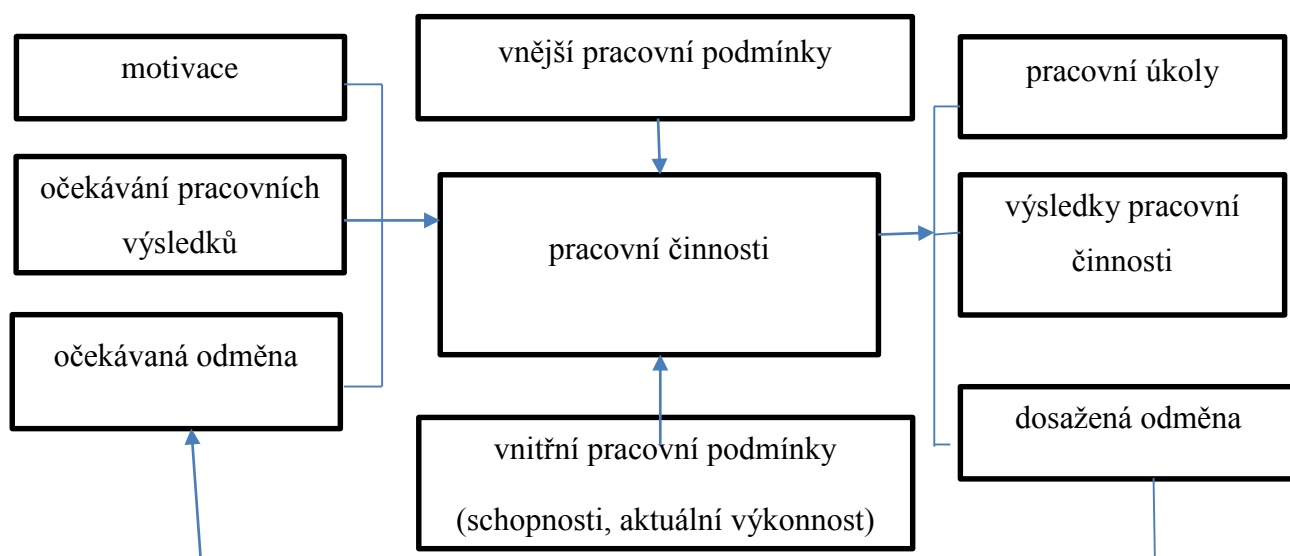
Odborná literatura rozlišuje dva typy motivace. Vnitřní, která vychází z vnitřního pocitu lidí o důležitosti, zajímavosti práce, možnosti využít znalostí a dovedností a zároveň o možnosti je rozvinout. Vnější motivace je založena na opatřeních, které podnikáme, abychom lidi motivovali. Tato opatření mohou být založena na odměně, ale i trestu. (Armstrong, 2015, s. 218-219)

Nakonečný ve svém díle zdůrazňuje rozdíl pojmů motivace a motivování. Motivaci vnímá jako intrapsychický výsledný proces utváření vnitřních pohnutek chování, ovlivňován vnitřními i vnějšími zdroji. Typickým vnitřním zdrojem uvádí fyziologické potřeby a vnějším zdrojem pak všechny pobídky, jejichž prostřednictvím je dosahováno cílů. Jsou-li tyto prostředky nabídnuty, jedná se o motivování a každý jednotlivý prostředek je pak motivátorem. (Nakonečný, 2005, s. 120-123)

Motivace pracovníků je schopnost manažera motivovat lidi tak, aby aktivně vykonávali úkoly a sjednocovali cíle osobní s cíli organizačními. Motivace k pracovní činnosti je označována za pracovní motivaci. Je to vyjádření přístupu člověka k práci, jeho ochoty k pracovnímu výkonu, která vychází z vnitřních motivů, které se rozlišují na přímé (touha po moci, seberealizace), kdy práce je zdrojem uspokojení a nepřímé (mzda, potřeba jistoty), kdy práci uspokojujeme jiné potřeby. V životě vykonáváme činnosti většinou kombinací obou skupin motivů. To nejlepší co nás může v životě potkat je dělat práci, kterou mám rád (uspokojení našich přímých motivů) a jako benefit za ni dostávat mzdu. (Tureckiová, 2004, s. 57)

„...síla motivu výkonu je teoreticky dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu a sám motiv výkonu lze pak charakterizovat jako tendenci k různým formám výkonu, mezi něž ovšem patří i tendence k výkonu pracovnímu. (Nakonečný, 2005, s. 124)

Základem motivace je jednoduchý vztah „něco za něco“, pro pracovní motivaci zaměstnanců by mělo platit, že každý náročnější úkol by měl být určitou formou ohodnocen, případně potrestán. V případě narušení této rovnováhy pracovní motivace selhává nebo ztrácí svoji sílu. (Urban, 2012, s. 68)



Obr. č. 2 Schématický model pracovní motivace (Urban, 2012, s. 121)

Základní soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž základním úkolem je, dosažení žádoucí pracovní motivace je zakotven v motivačním programu organizace. Při tvorbě motivačního programu organizace musí přihlížet například k objektivním znalostem technických, technologických a organizačních podmínek práce, pracovního prostředí a podmínek, hodnocení a odměňování pracovníků, péče o pracovníky, pracovní spokojenost a hodnotových orientací a aspirací pracovníků. (Kocianová, 2010, s. 37-40)

Existují různé teoretické koncepce motivace zaměřené na prostředky, obsah (potřeby) nebo procesy. Společné všem těmto koncepcím je však zdůraznění významu motivace pro pracovní výkon. (Provazník, 2002, s. 196)

Cílem teorií zaměřených na obsah (potřeby) je identifikovat faktory související s motivací, vycházejí z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby. Tyto teorie sice vymezují složky motivace, ale nevysvětlují, jak motivace ovlivňuje pracovní výkon. Nenaplňují tak předpoklad, aby určitá teorie byla návodem na uplatňování personálních politik a postupů. (Armstrong, 2015, s. 220-227)

Jednou z teorií je Maslowova hierarchie potřeb, která rozeznává osm přirozených potřeb, mezi které patří i vědění, porozumění a také potřeba vyniknout. Nejčastěji pracuje s pěti hlavními úrovněmi lidských potřeb (fyziologické, bezpečí a jistoty, společenské, uznání a seberealizace), kdy vždy musí být uspokojena nejprve potřeba nižší úrovně, a až ve chvíli, kdy je uspokojena, objevuje se potřeba vyšší úrovně a motivace k jejímu dosažení. Herzbergův dvoufaktorový model rozlišuje dvě skupiny faktorů hygienické

a motivační. Hygienické faktory, nemají přímo vliv na motivaci, ale mají zásadní vliv na spokojenost či nespokojenost zaměstnance. Mezi hygienické faktory řadíme pracovní podmínky a oblast odměňování. Faktory hygieny odpovídají zhruba Maslowovým potřebám nižší úrovně. Motivačními faktory se týkají obsahu práce, k tomu co lidé mohou dělat a ke kvalitě jejich pracovních zkušeností. (Dědina. J, V. Cejthamr, 2005, s. 145-147) Význam Herzbergovy teorie spatřujeme především v tom, že ukazuje na souvislost pracovní motivace s pracovní spokojeností.

Teorie zaměřené na proces dávají stejný důraz na psychické procesy, síly ovlivňující motivaci a na základní potřeby. Zaobírají se nejen tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, ale také způsoby jakými toto prostředí chápou. Zdůrazňují vliv individuálního rozhodování o pracovním chování, jasného vymezení cílů a rozvoje učení. Mezi základní teorie zaměřené na proces patří teorie posilování, očekávání, cílů, spravedlnosti a teorie kognitivního hodnocení. Vroomova teorie očekávání staví motivaci pracovníka na jeho očekávání odměny za vynaložené úsilí a práci. Jinými slovy člověk pracuje z důvodu očekávání odměny za svoji práci. Pokud tato odměna není dle pracovníka vnímána jako dostatečná k jeho očekávání, přichází nespokojenost, snížení motivace a v konečném důsledku i snížení pracovního výkonu. (Armstrong. 2015, s. 222-227)

Teorie motivace svým způsobem přispívají uvědomění si procesů, které souvisí s motivací. Teorie zaměřené na obsah umožňují stanovit faktory ovlivňující motivaci a funkčnost motivace nám pak umožňují vyjádřit teorie zaměřené na proces. Teorie motivace přispívají k vysvětlení toho, co lidi pohání k práci, k dosažení očekávaného pracovního výkonu. Musíme vzít zřetel a hledisko pracovní spokojenosti s prací a peněz, které na motivaci působí.

Pracovní spokojenost v širším smyslu zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, vztahujícím se k pracovním podmínkám. Zásadní otázkou pak je, zda je pracovní spokojenost důsledkem nebo příčinou pracovního výkonu nebo obojím. (Nakonečný, 2005, s. 113-114)

Člověk nežije izolovaně, v rámci pracovního života přichází do kontaktu s ostatními lidmi a vznikají vztahy, pracovní skupiny. Kromě vzájemných vztahů mezi

pracovníky či pracovními skupinami při výkonu práce sehrává velkou úlohu vedoucí pracovník. Chování vedoucích pracovníků je úzce spjato s organizační kulturou.

Při jakékoliv lidské aktivitě jednoho člověka s jiným se mezi lidmi vytváří vztahy, které mohou mít různé dimenze od pozitivních až k vyloženě negativním vztahům. (Koubek, 2010, s. 325)

Zaměstnanecké vztahy v organizaci představují to, jak pracovníci a jejich představitelé vnímají vztahy mezi managementem a pracovníky. Zejména se to týká formálních i neformálních zaměstnaneckých vztahů, jak se různé strany (manažeři, liniový pracovníci, pracovníci, odbory, a jiné skupiny) chovají při vzájemném jednání. Záleží na vzájemné důvěře zúčastněných stran, zda management zachází s pracovníky slušně, spravedlivě, s uznáním, zda jedná otevřeně a čestně. Pokud management považuje pracovníky za zainteresovanou stranu, za své partnery, vytváří procesy řízení pracovního výkonu společně a bere v úvahu zájmy všech zúčastněných, napomáhá to k efektivitě těchto procesů a k vytváření harmonických vztahů na pracovišti. (Armstrong, 2011, s. 49- 50)

Pracovní vztahy mají v organizaci svou formální a neformální stránku. Obě tyto stránky jsou přítomny ve všech skupinách, rozdíl je jen v jejich poměru (neformální stránka bude dominovat zejména u vztahu mezi pracovními kolektivy, spolupracovníky a formální stránka pak u vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Základní zaměstnanecké vztahy členíme na skupiny: vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, vztahy mezi pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením (většinou odbory), vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem, vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, vztahy k veřejnosti, vztahy mezi pracovními kolektivy a vztahy mezi pracovníky. Pracovní vztahy významně ovlivňují dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Základem pro vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace a vzájemné striktní dodržování zákonů, smluv, dohod a pravidel slušnosti a respektování. (Koubek, 2010, s. 325-339)

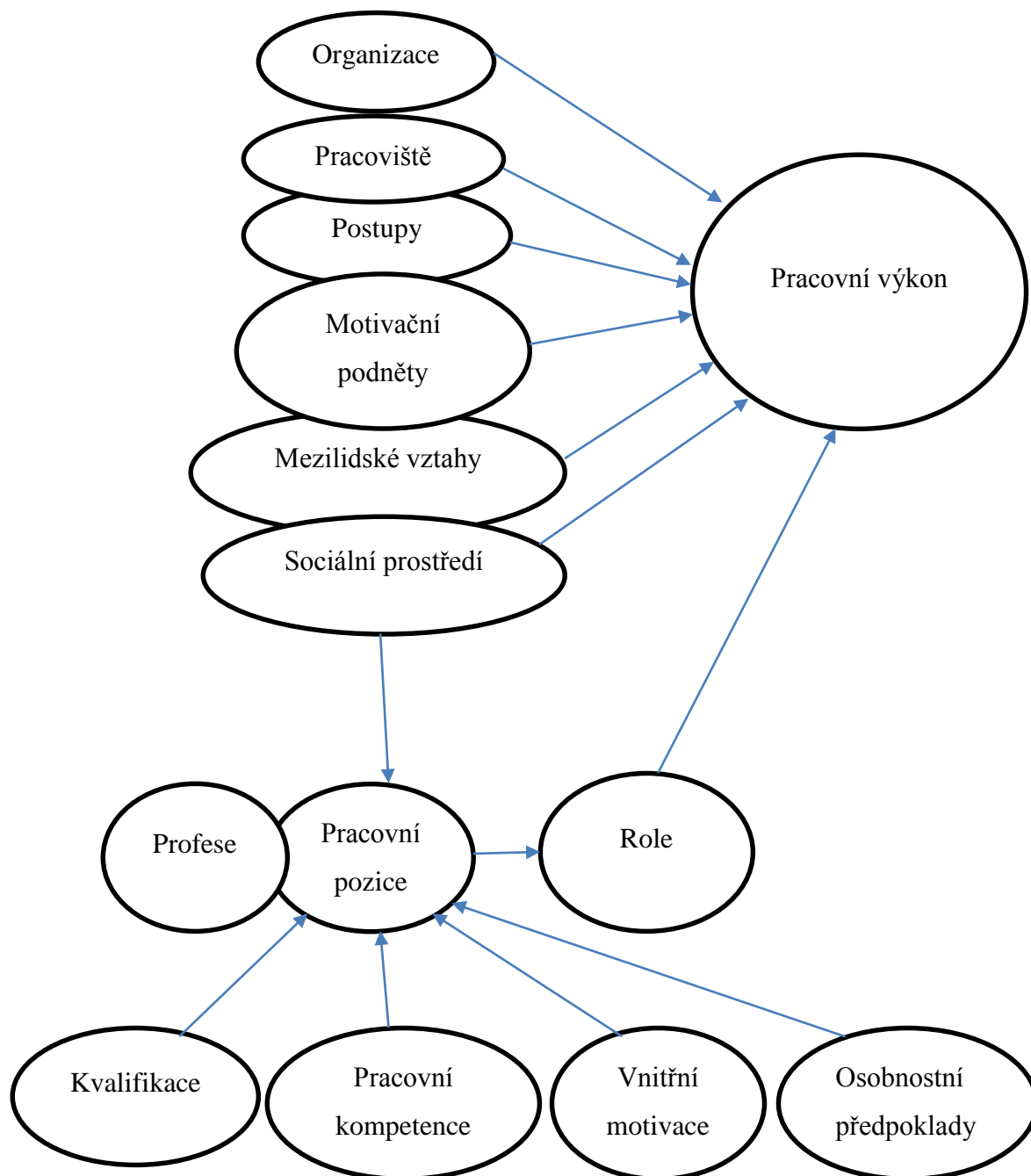
Sociální vztahy uspokojují sociální potřeby člověka, zejména pak sociální kontakt. Potřebu poskytnout nebo naopak přijmout pomoc, náležet k určité skupině lidí či potřebu společenských jistot. Mezi typické sociální vztahy na pracovišti patří: vztahy vzájemných

nároků – požadavky (očekávání) na pracovníky i pracovní skupiny, vytvářené vedoucím zaměstnance, postupně se rozšiřují o požadavky a očekávání, pracovníků navzájem a pracovníků vůči vedoucím pracovníkům. Vztahy vzájemné odpovědnosti za splnění úkolů jednotlivcem i pracovní skupiny. Vztahy vzájemné spolupráce se vyznačují upřednostněním zájmu pracovní skupiny (organizace) před zájmy jednotlivce. Vztahy vzájemné pomoci, jsou pro pracovníky důležité v osobní rovině, vytváří vnitřní dojem bezpečí. Vztahy konkurence, pokud jsou vhodně utvářeny, přispívají ke zvýšení výkonnosti pracovníků i celé organizace. Vychází ze sklonu jednotlivce vyniknout nad ostatní uplatněním svých schopností a dovedností. (Provazník, 2002, s. 171-172)

Celá koncepce řízení pracovního výkonu se týká zaměstnanců, zabývá se jejich pracovním výkonem, přístupem k zaměstnancům, jejich řízením, vedením, rozvojem a motivací. Základním legislativním pramenem v oblasti zaměstnávání lidí je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který definuje zaměstnance - Díl 1 Zaměstnanec, § 6 *„Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“* (Zák. č. 262/2006 Sb.)

Z výčtu činitelů uvedených v kapitole 2.1.4 ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců jednoznačně vyplývá význam managementu pracovního výkonu pro naplnění a dosahování cílů organizace prostřednictvím pracovního výkonu jednotlivce. Propojením všech činitelů ovlivňující pracovní výkon dokáže organizace získat maximální výkon jedinců a organizace.

Činitele ovlivňující pracovní výkon zmíněné v kapitole 2.1.4 můžeme znázornit:
obr. č. 3 – vlastní zpracování činitelů mající vliv na pracovní výkon



2.2 Škola jako organizace

Organizaci můžeme vnímat jako systém „*existující v rámci neustále se měnícího a často turbulentního prostředí za účelem transformace vstupů (lidských, finančních a materiálových zdrojů) na výstupy (zboží nebo služby). Tato transformace je ovlivňována sociotechnickým systémem, ve kterém jsou sociální procesy (interakce mezi lidmi) vzájemně propojeny s technologiemi a provozními procesy organizace*“. (Armstrong, 1999, s. 327)

V současné době žijeme ve společnosti organizací. Organizace zaměstnávají jednotlivé zaměstnance, prostřednictvím nich dosahují svých stanovených cílů a zisku. Jednotlivý zaměstnanec pak v organizaci ve spolupráci s ostatními realizuje svůj potenciál proto, aby získal zdroje pro uspokojení svých vlastních potřeb.

Pro mnohé je nepřijatelné srovnání školy jako instituce s firmou, s ohledem na stanovené cíle. Hlavním cílem školy je poskytnout jedinci vzdělání, které bude rozvíjet jeho schopnosti tak, aby se co nejlépe uplatil ve společnosti. Cílem firmy je zejména dosažení zisku. Přesto můžeme při srovnání škol a firem nalézt řadu společných jevů například úspěšné či neúspěšné školy a firmy, nedostatečné množství produktů a žáků, neefektivní řízení školy či firmy, špatné materiální vybavení škol a firem a další. Je zřejmé, že některé problémy firem jsou shodné s problémy vzdělávacích organizací. (Světlík, 2009, s. 12-16)

Pojem škola je v současné době nejčastěji definován jako místo k učení a jedinečný sociální útvar. Průcha uvádí významné parametry charakterizující školu jako organizaci: Škola je útvar, který je nějakým způsobem uspořádán a řízen, např. jak je provoz školy řízen jeho managementem (ředitelem, zástupci ředitele). Škola je útvar, který něco produkuje, v tomto ohledu jde o identifikaci výsledků vytvářených školami. Škola je útvar, který je začleněn do svého prostředí ve vztahu ke svým partnerům (žáci, rodiče). (Průcha, 2005, s. 403)

Pol uvádí: „*Podle pojetí školy jako běžné organizace se školy v zásadě neliší od jiných organizací, ať již výrobních, obchodních nebo jiných. Tento pohled se opírá o silnou roli zejména podnikového a také administrativního managementu.*“ (Pol, 2007, s. 18)

„Společenské poslání školy lze definovat velmi jednoduše: poskytování kvalitního vzdělávání. Je zcela odlišné od poslání organizací působících například v hospodářské sféře nebo veřejné správě.“ (Světlik, 2009, s. 276)

Důležitost řízení školy je dlouhodobě zakotvena i v plánu hlavních úkolů České školní inspekce a to i na rok 2015/2016. Mezi hlavní stanovená kritéria hodnocení škol patří podmínky vzdělávání – prostorové, materiální a bezpečnostní podmínky škol, personální zajištění vzdělávání včetně řízení školy a nastavených procesů v rámci organizační struktury škol a podpory profesního rozvoje pracovníků škol. (Dostupné z

[http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Plan-hlavnich-ukolu/Plan-hlavnich-ukolu-Ceske-skolni-inspekce-na-s-\(2\)](http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Plan-hlavnich-ukolu/Plan-hlavnich-ukolu-Ceske-skolni-inspekce-na-s-(2)) [cit. 2016-03-26])

Vnímání organizace prošlo velkými změnami. Od technokratického přístupu až po v dnešní době uplatňovaný systémový přístup. Organizace jsou vnímány jako živé organizmy, klasický model řízení organizace příkazy a kontrolou se přetransformoval. Organizace využívají při svém řízení zejména participaci. Na produktivitu má kromě moderních technologií významný vliv také sociální a pracovní prostředí. Nezbytná je orientace organizace na budoucnost, kontinuální růst a rozvoj. Z výše uvedených definic je patrné, že pohled na školu jako na organizaci se neustále vyvíjí. Průcha (2005) a Pol (2007) ji přirovnávají k běžným organizacím, které mají svoji organizační strukturu, výrobní program a prostřední.

2.2.1 Pedagogický pracovník a specifika jeho práce

Jak bylo vymezeno již na začátku, budeme se věnovat pedagogickým pracovníkům školy, kteří tvoří nejpočetnější skupinu pracovníků ve vzdělávacích organizacích. Ve vzdělávacích organizacích nejsou početné druhy pracovních skupin. V základu, je dělíme na pedagogické a nepedagogické zaměstnance. Ve vzdělávacím prostředí se většinou potvrzuje obecný předpoklad feminizace tohoto prostředí, *„termínem feminizace učitelské profese se běžně vyjadřuje skutečnost, že v socioprofesní skupině učitelů existuje*

disproporce mezi počtem mužů a počtem žen: ženy tvoří výraznou většinu.“ (Průcha, 2005, s. 174-175).

V § 2 zákona č. 563/2001 Sb. se vymezuje pojem pedagogický pracovník: „*je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálněpedagogickou nebo pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, který uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (dále jen „přímá pedagogická činnost“); je zaměstnancem školy právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb.“ (Dostupné z <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich> [cit. 2015-06-12])*

„*Oborem práce učitelů a ostatních pedagogických pracovníků jsou činnosti, kterými se uskutečňuje péče, výchova a vzdělávání dětí, mládeže a dospělých. Tyto pedagogické činnosti vykonávají v rámci stanoveného pedagogického úvazku, a to buď ve vyučování ve škole nebo ve výchovných a vzdělávacích programech uskutečňovaných nad rámec vyučování ve škole nebo školském zařízení. Rozsah a specifika činností se váží ke společenským cílům výchovy a vzdělávání a k úkolům institucí ve vzdělávacím systému, dále se diferencují vzhledem k věkovým, kulturním, etnickým, zdravotním a sociálním zvláštnostem jedinců.“ (Vašutová, 2004, s. 35)*

Výkon učitele je velmi specifický, učitelé pracují relativně nezávisle na vedení školy a dá se říci i na ostatních. I když se učitelé vzájemně setkávají a práce kolegů je pro ně důležitá, jejich spolupráce není vždy vysoká. (Pol, 2007, s. 17)

V současné době neexistuje standardizace učitelské profese, ač se o tomto požadavku již dlouho diskutuje. Na počátku byla v roce 2001 Bílá kniha. Od té doby uplynulo mnoho času, ale zároveň bylo odvedeno mnoho dílčí práce ve snaze vymezení profesního standardu učitele. Velkou aktivitu projevilo i MŠMT v letech 2008 -2009, ze které vznikl dokument Standard kvality profese učitele, ke kterému probíhala otevřená veřejná diskuse. (Dostupné z <http://www.msmt.cz/standarducitele/standard-v-otazkach-a->

odpovedich?highlightWords=standard+kvality+pr%C3%A1ce+u%C4%8Ditele[cit. 2015-06-12])

Dále pokračovala diskuse o standardu učitele v souvislosti s kariérním řádem. Veškeré úsilí bylo naplněné v projektu Kariérní systém v období roku 2012 a 2015. *„Hlavní cílem projektu bylo vypracovat kariérní systém učitelů a ředitelů škol, umožňující celoživotní zvyšování kvality jejich práce s návazností na motivující systém odměňování podle transparentních pravidel.“* (Dostupné z <http://nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system/podrobne-o-projektu.ep/> [cit. 2015-06-12])

V současné době, i když je projekt ukončen, nedošlo k legislativnímu provázání. Materiál byl zpracován, jako východisko k širší odborné a politické diskusi. V současné době MŠMT představilo přepracovanou podobu kariérního řádu, která se soustředí na začínající učitele, neřeší však návrh kariérního řádu profesní rozvoj déle sloužících pedagogů. V navrhovaném systému profesního rozvoje pedagogických pracovníků budou využity výstupy z IPn Kariérní systém. (Dostupné z <http://www.msmt.cz/o-webu-msmt/karierni-rad?highlightWords=kari%C3%A9rn%C3%AD+%C5%99%C3%A1d> [cit. 2015-06-12])

Standard učitele by měl vyjadřovat očekávání společnosti od práce učitelů, vyjadřovat nároky, které na sebe klade profese učitele a měl by být základním kamenem pro systém profesního růstu. Měl by přispívat k vytváření pozitivního klimatu školy, založeného na vzájemném respektu, sdílení společných profesních hodnot a spolupráci.

2.2.2 Personální práce ve škole

„Úkolem personalistiky je zabezpečit škole dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců (pedagogických i nepedagogických pracovníků) a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy.“ (Šikýř in Borovec, Lhotková, 2012 s. 15)

Prostřednictvím řízení organizace a vedení zaměstnanců můžeme ovlivňovat schopnosti, motivaci, podmínky a výkon pracovníků jako jednotlivce i výkon školy (organizace) jako celku. Pro vedoucí pracovníky je důležité si ujasnit, co můžou ovlivnit a tím zlepšit výkon zaměstnanců i výkon školy. Pracovní podmínky, především pracovní

prostředí a technické vybavení, časové podmínky, sociální podmínky a stimulaci zaměstnanců může vedení vzdělávací organizace ovlivnit. Naopak nejhůře ovlivnitelné jsou schopnosti jak odborné, tak zejména schopnosti chování jednotlivých pracovníků. Moderní pojetí personální práce je tak o řízení i vedení lidí. Podmínkou pro dosažení očekávaného výkonu školy je soulad mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností, který ovlivňuje pracovní výkon školy tím, že ovlivňuje pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců. (Šikýř in Borovec, Lhotková, 2012, s. 17 - 19) Je tedy patrné, že stejně jako u jiných organizací, vychází personální strategie z celkové strategie školy.

Za personální strategii, politiku a personální práci odpovídá statutární orgán školy (ředitel). Na konkrétních personálních činnostech se však podílí i jiní zaměstnanci školy. Některé školy využívají k zabezpečení personálních činností službu od dodavatelů. To nemění nic na tom, že tyto služby musí management školy stejně sledovat a vyhodnocovat. (Eger, 2004, s. 13-16)

Uvedli jsme, že ve škole se na personálních činnostech podílí i jiní zaměstnanci, než je ředitel sám. Organizační struktura školy vyjadřuje hierarchické uspořádání jednotlivých pracovních míst. Organizační struktury nejsou pro školy závazné, vytvářejí se podle podmínek a potřeb jednotlivých škol. Schéma organizační struktury je jedním ze základních dokumentů škol. V souvislosti s řízením pracovního výkonu připomeňme požadavek, aby s organizační strukturou byli všichni zaměstnanci seznámeni. Důležitost respektování organizační struktury zaměstnanci, která se projeví následně v úspoře času ředitele školy. (Šikýř in Borovec, Lhotková, 2012, s. 26, 27, 111)

Ředitel školy může delegovat některé pravomoci a odpovědnosti týkající se oblasti personálních činností na střední management školy (ostatní vedoucí pracovníky). (Šikýř in Borovec, Lhotková, 2012, s. 35) Role manažera, od přímého nadřízeného pracovníka, zástupce ředitele až po ředitele školy je nesmírně důležitá. Vedoucí pracovníci jsou zodpovědní za předávání dostatečného množství informací v jednotlivých fázích řízení pracovního výkonu k jednotlivým pracovním pozicím, k cílům tak aby byli zaměstnanci schopni naplnit požadované cíle.

Důležitost vlivu participaci na pracovní výkon pedagogických pracovníků potvrzuje i analytická zpráva z šetření TALIS 2013, zpracovaná Českou školní inspekcí v roce 2015, která v závěrech a doporučeních pro zvyšování kvality podmínek učitelů ve školách potvrzuje vhodnost podporovat spoluodpovědnost a podíl aktérů na fungování školy. (Dostupné z:

[http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Publikace/Ceska-skolni-inspekce-zverejnuje-analytickou-zprav\[cit. 2016-03-24\]\)](http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Publikace/Ceska-skolni-inspekce-zverejnuje-analytickou-zprav[cit. 2016-03-24]))

Mezi hlavní vlivy působící na vnitřní prostředí škol Světlík (2009) uvádí například pedagogy, žáky, kvalitu managementu, kulturu a klima školy, vybavení škol, finanční situaci škol a image, tyto vlivy může ovlivnit ředitel školy. Změnit organizační strukturu, vylepšit vybavenost, podporovat další rozvoj pracovníků a motivovat je, tak aby bylo dosaženo cíle školy. (Světlík, 2009, s. 32-33)

Jak již bylo řečeno, mezi hlavní činitele ovlivňující pracovní výkon pedagogických pracovníků patří žáci, kteří se stávají východiskem pro další záměry a cíle školy. O žácích můžeme hovořit i jako o „materiálu“, surovině, kterou je potřeba opracovat. Vztah mezi školou a žákem se postupně mění s přibývajícím konkurencí škol. Žák přestává být na škole závislý, ale škola začíná být závislá na žákovi. Žáka však také ovlivňuje mnoho faktorů ať vnitřních, jako jsou psychické založení či vnější vlivy jako je věk, pohlaví, úroveň vzdělávání sociální třída, ale i faktory sociálně-kulturní a bezesporu ekonomické. (Světlík, 2009, s. 49-51)

Proces řízení pracovního výkonu vychází z definování role pedagogických pracovníků. V rámci obsahu práce se od pedagogických pracovníků očekává výchovně vzdělávací činnost, která je upřesněna v konkrétní pracovní náplni. Výsledkem práce je naplnění cílů školního vzdělávacího programu. Potřeby pedagogického pracovníka vycházejí z podmínek školy (učební materiály, výpočetní technika, učebny) a potřeb vycházejících z vlastní osoby (schopnosti a motivace). (Šikýř in Borovec, Lhotková, 2012, s. 108-109)

Základem je dohoda o pracovním výkonu, ve které jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec definují cíle, jak pracovní tak rozvojové.

Dohoda o pracovním výkonu se ve školském prostředí většinou písemně neuzavírá. Pracovní cíle jsou konkrétně těžko nastavitelné. Výkon pedagogického pracovníka závisí do jisté míry i na žákovi. Podmínky a prostředky výkonu práce pedagogů jsou nejen materiální povahy (učebnice, kabinety, pomůcky apod.), ale i žáci a právě to je specifikum vzdělávacího prostředí. (Šikýř in Borovec, Lhotková, 2012, s. 110)

Síla motivu výkonu jak uvádí Nakonečný (2005) je daná poměrem touhy po úspěchu, což se u vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců dá plně předpokládat. *„Motivační program školy, jehož účelem je stimulovat zaměstnance (pedagogické i nepedagogické pracovníky) k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, by měl obsahovat jak finanční, tak nefinanční odměny.“* (Borovec in Šikýř, Lhotková, 2012, s. 140)

Za vlastní motiv pedagogů můžeme chápat jejich další vzdělávání, v úrovni školy však do tohoto činitele vstupuje ředitel školy a jeho představy o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků v konkrétní škole. Legislativně je další vzdělávání pedagogických pracovníků zakotveno v zákoně 563/2004 Sb., zde je v § 24 uvedeno, že všichni pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu pedagogické činnosti povinnost dalšího profesního vzdělávání. Mezi zaměstnanci a zaměstnavateli jsou uzavírány dohody o rozvoji pracovníků.

Vytváření a zabezpečování pracovního prostředí ve školském prostředí vychází z požadavků zákona č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v souladu se zákoníkem práce, tak jako jiné organizace. *„Je nepochybné, že pedagogičtí pracovníci jsou během své činnosti s dětmi vystaveni nadměrnému hluku. Proto je vhodné jejich pobyt mimo tyto činnosti směřovat do klidnějších zón. Vhodná je například oddělená jídelna nebo knihovna.“* (Borovec in Šikýř, Lhotková, 2012, s. 185)

V souvislosti s vnitřním prostředím se často setkáváme s pojmem klima školy, jehož rozhodujícími faktory jsou kultura školy, management a mezilidské vztahy. (Světlík, 2009, s. 65) Klima organizace je popisováno jako vnímání zaměstnanců prostředí organizace. V pedagogickém slovníku najdeme pod heslem klima školy definici: *“Sociálněpsychologická proměnná, která vyjadřuje kvalitu interpersonálních vztahů*

a sociálních procesů, které fungují na dané škole tak, jak jí vnímají, prožívají a hodnotí učitelé, žáci, příp. zaměstnanci školy. “ (Průcha, Walterová, Mareš, 2003, s. 100)

Ve školách se většinou potvrzují obecné předpoklady feminizace vzdělávacího prostředí, „*termínem feminizace učitelské profese se běžně vyjadřuje skutečnost, že v socioprofesní skupině učitelů existuje disproporce mezi počtem mužů a počtem žen: ženy tvoří výraznou většinu.*“ (Průcha, 2005, s. 174-175).

Za nejdůležitější činitele ovlivňující pracovní výkon pro práci ve škole, označila také mezinárodní správa z šetření TALIS 2013 vztahy ve škole. Zpráva upozorňuje na potřebu vzájemné spolupráce pedagogických pracovníků a významu týmového učení. Dobře fungující vztahy ve škole označuje za podporující, ve zprávě jsou sledovány jak vztahy mezi zaměstnanci tak vztahy mezi učiteli a žáky. Ve zprávě se uvádí, že vztah učitelů a žáků výrazně ovlivňují spokojenost učitelů s pracovním prostředím. (Dostupné z <http://www.csicr.cz/html/TALIS2013-AZ/flipviewerxpress.html> [2016-03-24] Tato zpráva zabývající se problematikou školního prostředí, kde probíhá vyučování a podmínek, ve kterých učitelé a ředitelé pracují, uvádí, že v rámci šetření zkoumala i administrativní zátěž ředitelů škol, a to v podílu času ředitelů věnovanému administrativním úkolům. Prostřednictvím ředitelského dotazníku bylo zjištěno, že ředitelé veřejných gymnázií věnují administrativním a ředitelským úkolům 55% podílu času. Dostupné z <http://www.csicr.cz/html/TALIS2013-AZ/flipviewerxpress.html> [2016-03-26]

Za poslední desetiletí dochází ve společnosti k sociálním a společenským změnám, posunu hodnot, které pozitivně ale i negativně působí na práci pedagogických pracovníků. Je důležitá společenská podpora jejich práce, vytvoření odpovídajících legislativních a ekonomických podmínek k jejich práci. Není možné naplnit očekávání kladená na školy bez této podpory. (Světlík, 2009, s. 11-16)

2.3 Shrnutí

Přístup k řízení personálu prošel velkou změnou. Personalistika se vyvíjela od role vrchního pečovatele a administrátora, až se proměnila do současné podoby řízení lidských zdrojů. Tato nová koncepce přistupuje k zaměstnancům komplexně a strategicky. Abychom mohli odpovědět na otázku, jaké činitele ovlivňují pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami? Museli jsme si nejprve objasnit základní pojmy, pracovní výkon a pracovní výkonnost. Nejčastějšími determinanty pracovního výkonu autoři odborné literatury uvádí úsilí, schopnosti, vnímání role úkolů, motivaci k práci a pracovní podmínky, jak jsme uvedli v kapitole 1.1. Pracovní výkonnost je vnímána většinou, jako připravenost k práci, která je ovlivněna spojením schopností, úsilí a podmínek. Autoři odborných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti zároveň upozorňují na důležitý aspekt pracovní výkonnosti, tím je stanovení cílů a očekávání. Zaměstnavatel musí jasně definovat cíle a zároveň přesvědčit zaměstnance, že mají všechny nástroje, zdroje, zaškolení, časový prostor a podporu zaměstnavatele k splnění stanovených cílů. Stanovení cílů, které podporují poslání a vizi organizace, je kritickým momentem v řízení lidských zdrojů.

Základním prvkem koncepce řízení lidských zdrojů je orientovat lidi na dělání správných věcí a dosahovat společně cílů organizace. Řízení pracovního výkonu je založeno na uzavřené dohodě nebo smlouvě mezi nadřízeným a podřízeným než řízení podle příkazů. Důležitá je pravidelná a častá komunikace mezi manažery a jednotlivci. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na budoucnost a rozvoj.

Autoři Mikuláščík (2007) a Koubek (2015) rozdělují činitele ovlivňující pracovní výkon do dvou kategorií. A to na činitele působící z vnějšího prostředí a činitele mající přímou souvislost s pracovníkem. Činitele mající přímou souvislost s pracovníkem (schopnosti, zdravotní stav, osobní předpoklady, verbální schopnosti, vytrvalost a další) jsme v práci pouze zmínili.

V kapitole 2.1.4 jsme se podrobněji zaměřili na výčet činitelů ovlivňující pracovní výkon. Na základě provedené analýzy současných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti v kapitole 1.1 jsme se pokusili zařadit činitele do dvou oblastí podle Koubka

(2015), oblast pracovník a oblast vnější činitele. Provedli jsme srovnání četnosti výskytu jednotlivých činitelů dle jednotlivých odborných autorů definic (viz příloha č. 1). Nejčastěji autoři ve svých definicích uvádějí schopnosti, osobní předpoklady, motivaci k práci, pracovní prostředí, řízení organizace a její systém, pracovní pomůcky a pracovní postupy. V práci jsme se zaměřili na rovinu procesu a prostředí, vyplývající ze života organizace, které jsou nezávislé na schopnostech či motivaci a úsilí pracovníka.

Hlavní úkol organizace je vytváření přiměřených pracovních podmínek a příznivého pracovního prostředí pro pracovníky, tak aby minimalizovali vliv na pracovní výkon. Každý pracovník je individualita, od ostatních se liší a každý má k pracovnímu výkonu odlišné předpoklady. Značný důraz je tedy kladen na kompletní, ucelený přístup k řízení pracovního výkonu. Je zapotřebí brát na zřetel a do procesu zahrnout všechny aspekty systému, tedy celé organizace. Vnímat všechny činitele ovlivňující pracovní výkon, všechny složky pracovního výkonu, ať jsou na úrovni jednotlivce nebo celé organizace. Pokud chce organizace dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím svých zaměstnanců, nesmí podceňovat vliv jednotlivých činitelů. Synergické působení těchto činitelů pak ovlivňuje výkonnostní potenciál jednotlivých zaměstnanců organizace.

V kapitole 2.2 jsme definovali pojem škola jako organizace. Na základě srovnání uvedených definic jsme zjistili, že škola jako organizace se od ostatních organizací neliší. Průcha (2005) a Pol (2007) ji přirovnávají k běžným organizacím, které mají svoji organizační strukturu, výrobní program a prostředí. Každá školská organizace si stanovuje strategie, jako každá jiná organizace na základě svých specifických podmínek a potřeb.

V čele školy stojí ředitel (statutární orgán), který odpovídá za personální práci školy. Na vedení školy se však podílí i ostatní vedoucí pracovníci školy na základě organizační struktury. Organizační struktura školy vyjadřuje hierarchické uspořádání jednotlivých pracovních míst, tak jako v jiné organizaci. Organizační struktura jednotlivých škol může být odlišná a v průběhu existence škol se může měnit.

Proces řízení pracovního výkonu ve vzdělávacích organizacích vychází z definování role pedagogických pracovníků. V rámci obsahu práce se od pedagogických pracovníků očekává výchovně vzdělávací činnost. Výsledkem práce pedagogických pracovníků je naplnění cílů školního vzdělávacího programu. Neexistující standard

učitelovi práce znesnadňuje práci ředitele školy. Standard učitele by měl vyjadřovat očekávání společnosti od práce učitele, vyjadřovat nárok na učitelskou profesi, být základním kamenem pro systém profesního růstu a přispívat k pozitivnímu klimatu školy, založenému na vzájemném respektu, sdílení profesních hodnot a spolupráci.

Výkon pedagogického pracovníka je jen těžko měřitelný, obsahuje málo kvantitativních položek, těmi můžou být počet stanovených hodin přímé vyučovací práce nebo počet žáků ve třídě. Výkon práce pedagogického pracovníka je specifický pro svoji určitou samostatnost.

Preventivní identifikace činitelů ovlivňující pracovní výkon a včasné odstraňování výkonových bariér, které mohou při pracovním výkonu vzniknout, vedou k vyššímu výkonu pracovníků. Tyto kroky pravděpodobně povedou i k snížení neúspěšnosti pracovníků v práci a nedojde tak ani k poklesu jejich motivace. (Urban, 2012, s. 28-29)

3 Metodika výzkumného šetření

3.1 Výzkumný problém

Teoretické poznatky z oblasti řízení pracovního výkonu a zejména činitelů ovlivňující pracovní výkon, shromážděné v kapitole 2, této práce se budeme snažit porovnat se skutečnostmi zjištěnými ve výzkumném šetření.

3.2 Cíl výzkumného šetření

Cílem práce, jak bylo uvedeno výše je popsat a analyzovat činitele ovlivňující pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami. Téma práce koresponduje s tématem výzkumného šetření, tak aby bylo možné odpovědět na hlavní výzkumnou otázku. Jaké činitele ovlivňují pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami?

3.3 Výzkumné metody a techniky sběru dat

Na počátku byl realizován teoretický výzkum, který se zaměřil na teoretická východiska zkoumané problematiky řízení pracovního výkonu. Na základě analýzy současných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti (viz. příloha č. 1) jsme činitele v rovině procesu a prostředí ovlivňující pracovní výkon rozdělili do 5 skupin. Na tyto stanovené skupiny byly navázány otázky výzkumného šetření, tak aby bylo možné odpovědět na hlavní výzkumnou otázku. Jaké činitele ovlivňují pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami?

Pro ověření těchto získaných informací v praxi byl pro realizaci výzkumného šetření zvolen druh výzkumného šetření empirický, typ deskriptivní (popis). Forma výzkumného šetření kvantitativní. Podle časového faktoru byl sběr dat realizován krátkodobě.

Empirické šetření mezi pedagogy proběhlo formou anonymního dotazníku, tak aby nebyl existenčně ohrožen respondent. Tento dotazník byl zpracován v Googlu a byly v něm použity uzavřené otázky, které nabízely soubor možných variant odpovědí, ze kterých respondent vybral vhodnou odpověď. Zároveň byla, možnost odpovědí doplněna

o indiferentní variantu „nedokáží posoudit“, tím jsme umožnili dotazovanému projevit neznalost či nerozhodnost.

Otevřené otázky byly použity s ohledem na možnost vyjádření se respondentů k dané problematice. Zpracování těchto odpovědí bylo provedeno pomocí kódování – předělením číselného znaku hodnotě odpovědi a pomocí třídění bylo zjištěno, kolik dotazovaných ze sledovaného souboru má tu či onu hodnotu. Výše uvedené zpracování nám poskytne informace o absolutní četnosti z vybraného vzorku.

3.4 Průběh výzkumného šetření

Nejdříve byl sestaven plán výzkumného šetření, který se skládal z předvýzkumu, vytvoření dotazníku pro pedagogické pracovníky, pilotáže dotazníku, úpravy dotazníku do finální verze. Byl stanoven termín uzávěrky sběru dat dotazníkového šetření na 28. 2. 2016. Následovalo organizační zajištění a distribuce dotazníku, příjmem a vyhodnocení odpovědí, zpracování získaných dat a interpretace výsledků výzkumu.

Výzkumné šetření bylo strukturováno na základě analýzy současných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti - příloha č. 1. do 5 skupin činitelů ovlivňující pracovní výkon.

1. skupina: Systém a řízení organizace
2. skupina: Pracovní prostředí
3. skupina: Pracovní podmínky
4. skupina: Pracovní postupy
5. skupina: Motivační podněty k práci ze strany organizace

Do výše zmíněných 5 skupin činitelů vstupují jednotliví činitelé ovlivňující pracovní výkon, a protože jednotlivé skupiny nemají zastoupen stejný počet faktorů a v případě celkového zprůměrování by neměly všechny kategorie stejnou váhu, budeme posuzovat vliv činitelů podle stanovených skupin a indikátorů odděleně. Empirické šetření mezi pedagogy proběhlo formou anonymního dotazníku.

Před vlastním výzkumným šetřením jsem oslovila šest pedagogických pracovníků, náhodným výběrem, se kterými jsem konzultovala problematiku řízení pracovního výkonu

ve vzdělávacím prostředí. Na základě této konzultace, získaných informací a připomínek jsem vypracovala první verzi dotazníku, kterou jsem následně ověřovala na vzorku šesti pedagogů v rámci předvýzkumu. Po zpracování připomínek pedagogických pracovníků jsem dotazník upravila do finální verze. Finální verzi otázek dotazníku jsem zpracovala v dokumentech Google. Po vypracování elektronického adresáře respondentů jsem dotazník rozeslala elektronickou poštou výběrovému vzorku respondentů. Takto zvolenou distribuční formou dotazníku byla zachována plná anonymita respondentů. Elektronické adresy pedagogů jsem shromažďovala pouze za účelem zaslání výsledků výzkumného šetření respondentům, kteří si o ně požádali. Sběr dat dotazníkového šetření se uskutečňoval v období od 15. 2. 2016, uzavřen byl dne 28. 2. 2016.

3.5 Výzkumný vzorek

V základním souboru byli všichni pedagogičtí pracovníci všech středních škol v okresním městě Příbram. Tento soubor je zároveň souborem výběrovým. Soubor byl zvolen s ohledem na jednotného zřizovatele všech středních škol v Příbrami, a to Středočeský kraj.

Školy poskytující střední vzdělání v Příbrami/ počet pedagogických zaměstnanců (stav k 31. 12. 2015), jejichž jediným zřizovatelem je Středočeský kraj:

Školy poskytující střední vzdělání v Příbrami	počet pedagogických zaměstnanců celkem	z toho vedoucích pracovníků
8	312	38

Tabulka č. 1 (zdroj: Krajský úřad Středočeského kraje) vlastní zpracování

Vliv jednotlivých činitelů na pracovní výkon se může značně lišit mezi řadovými pracovníky (učiteli) a vedoucími pracovníky (ředitel, zástupce ředitele) a jiný vedoucí pracovník, taktéž věková hranice pracovníků může hrát svoji roli. Z těchto důvodů byly stanoveny indikátory:

- věk, věkový interval: (18-25), (26-45), (46-55), (56 a více)
- pohlaví, hodnoty: muž/žena
- pracovní pozice, hodnoty: (ředitel, zástupce ředitele), (jiný vedoucí pracovník), (učitel)
-

3.6 Výzkumné předpoklady

Pro výzkumné šetření byly stanoveny výzkumné předpoklady:

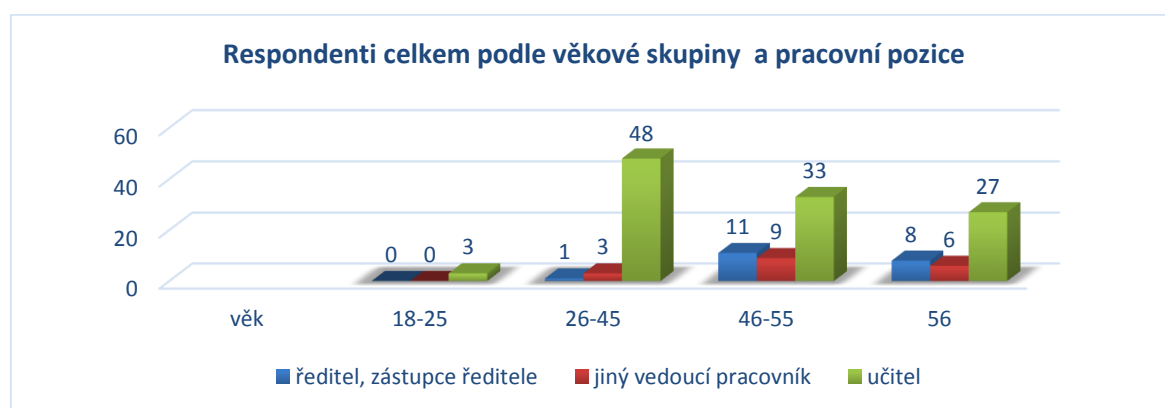
- 1) Nejčastěji uváděnými činiteli mající vliv na pracovní výkon pedagogů středních škol v Příbrami je skupina činitelů pracovního prostředí.
- 2) Vliv činitelů motivace k práci na pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami se liší podle věkové skupiny.
- 3) Nejméně četným vlivem na pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami jsou stanovené pracovní potupy u pracovní pozice učitel.

4 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

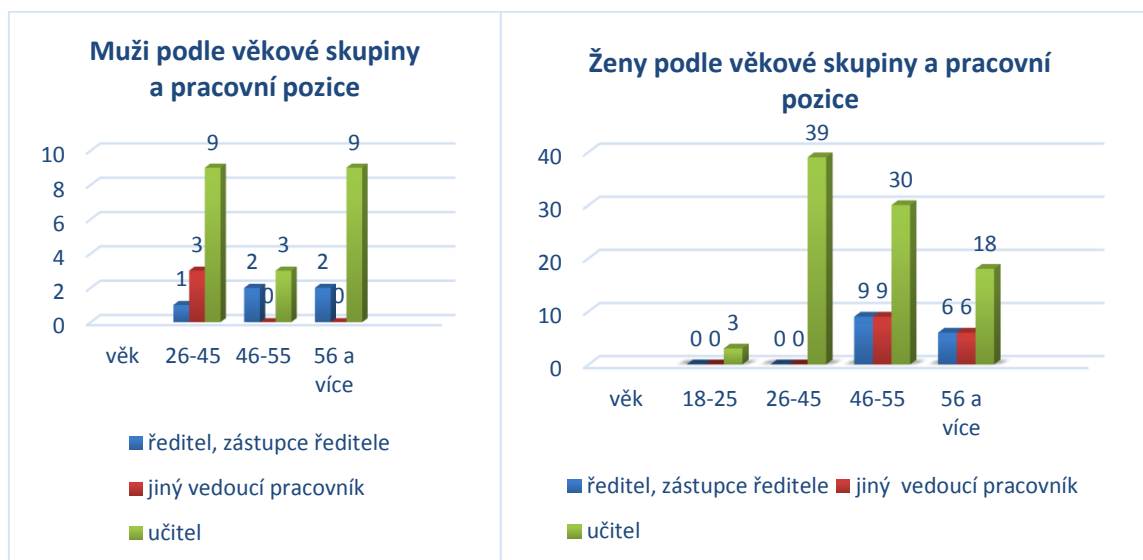
Získaná data prostřednictvím Google dotazníku, byla utříděna v tabulkovém procesoru Excel. Tato fáze práce byla přípravou korektních a kompletních dat. V další fázi došlo k seskupení jednotlivých dat do tabulek v programu Excel a k přípravě výstupních informací do podoby výstupu. Pro lepší názornost byly vytvořeny tabulky a grafy k jednotlivým skupinám činitelů ovlivňující pracovní výkon pedagogických pracovníků.

4.1 Analýza a interpretace dotazníkového šetření

Z celkového počtu 312 oslovených respondentů pedagogických pracovníků se zúčastnilo výzkumného šetření 149, tedy 47,75% návratnost. Z uvedeného výčtu respondentů vyplývá, že se nejedná o reprezentativní výzkumný vzorek. Z těchto důvodů výsledky tohoto výzkumného šetření mají spíše informativní hodnotu a nemají vypovídající kvalitu. Z celkového počtu 149 respondentů je 120 žen (tj. 80,5%) a 29 mužů (tj. 19,5%), tyto hodnoty potvrzují obecné předpoklady feminizace vzdělávacího prostředí. Z tohoto důvodu nebudou celkové výsledky šetření průměrována na základě stanoveného indikátoru pohlaví, ale budou posuzována dle žen a mužů odděleně. V grafech uvádím skladbu respondentů podle pohlaví, věku a pracovní pozice.



Graf. č. 1 vlastní zpracování



Graf č. 2 vlastní zpracování

Graf č. 3 vlastní zpracování

Z tohoto výčtu je zajímavé zjištění, že vedoucí pracovní pozice u žen se nevykytuje ve věkové kategorii 18-26 a 26-45. U mužů se vedoucí pracovní pozice vyskytuje již ve věkové kategorii 26-45, a to v 50% celkového počtu vedoucích pracovníků mužů.

Při interpretaci výsledků výzkumného šetření jsme se nejdříve zaměřili na činitele ovlivňující pracovní výkon pedagogických zaměstnanců podle stanovených skupin činitelů.

1. skupina: Systém a řízení organizace

Výsledky výzkumného šetření vlivu systému a řízení organizace na pracovní výkon pedagogického pracovníka

Mezi činitele ovlivňující pracovní výkon pedagogického pracovníka zahrnutých do skupiny systém a řízení organizace byla pro výzkumné šetření zařazena oblast organizační struktury, řízení pracovního výkonu v průběhu roku, zaměstnanecká participace na řízení pracovního výkonu, kritérií pracovní výkonnosti, metod hodnocení, vliv zpětné vazby z hodnocení pracovního výkonu a rozvržení pracovní doby.

Celkem bylo v dotazníkovém šetření pro tuto oblast položeno respondentům 8 povinných otázek. Při 149 zúčastněných respondentech bylo vyhodnoceno celkem 1192 odpovědí, z nichž 958 odpovědí (tj. 80,4%) respondentů potvrdilo vliv systému a řízení organizace

na pracovní výkon zaměstnance. 188 (tj. 15,8%) respondentů ve svých odpovědích uvedlo, že tato oblast neovlivňuje jejich pracovní výkon a v 46 (3,8%) odpovědích respondenti uvedli, že vliv dané oblasti nedokáží posoudit.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor pohlaví:

- z celkového počtu odpovědí mužů (232) potvrdilo vliv systému a řízení organizace na pracovní výkon 188 odpovědí tj. 81,0%, 29 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 12,5%, v 15 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 6,5%.
- z celkového počtu odpovědí žen (960) potvrdilo systému a řízení organizace na pracovní výkon 779 odpovědí tj. 81,1%, 154 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 16,1% a v 27 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 2,8%.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor pracovní pozice:

- ředitel, zástupce ředitele, z celkového počtu 160 odpovědí potvrdilo vliv systému a řízení organizace na pracovní výkon 136 odpovědí tj. 85,0%, 20 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 12,5%, v 10 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 6,5%.
- jiný vedoucí pracovník, z celkového počtu 144 odpovědí potvrdilo vliv systému a řízení organizace na pracovní výkon 128 odpovědí tj. 88,8%, 16 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 1,2% a v 0 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit.
- učitel z celkového počtu 888 odpovědí potvrdilo vliv systému a řízení organizace na pracovní výkon 706 odpovědí tj. 79,5%, 152 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 17,1% a v 30 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 3,4%.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor věk:

- věkový interval 18-25, z celkového počtu 24 odpovědí potvrdilo vliv systému a řízení organizace na pracovní výkon 15 odpovědí tj. 83,3%, 9 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 3,7% a v 0 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit.
- věkový interval 26-45 , z celkového počtu 416 odpovědí potvrdilo vliv systému a řízení organizace na pracovní výkon 326 odpovědí tj. 78,4%, 76 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 18,3% a v 14 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 3,3%.
- věkový interval 46-55, z celkového počtu 424 odpovědí potvrdilo vliv systému a řízení organizace na pracovní výkon 375 odpovědí tj. 88,4%, 39 odpovědí vliv

nepotvrdilo, tj. 9,2 % a v 10 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 2,4 %.

- věkový interval 56 a více, z celkového počtu 328 odpovědí potvrdilo vliv systému a řízení organizace v na pracovní výkon 249 odpovědí tj. 75,9%, 60 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 18,3 % a v 19 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 5,8 %.

Z celkového počtu odpovědí 149 respondentů ve výzkumném šetření prokázalo vliv těchto činitelů 80,4%. Nejčastěji pro oblast systému a řízení organizace na výkon práce pedagogických pracovníků respondenti uváděli oblast řízení pracovního výkonu v průběhu roku (144 respondentů), sdílení společných cílů (139 respondentů) a možnost participace pracovníků na řízení pracovního výkonu. (138 respondentů).

Naopak nejmenší četnost vlivu na pracovní výkon byla prokázána pro oblast rozvržení pracovní doby (88 respondentů) a pro oblast organizační struktury (77 respondentů).

Celková nejmenší četnost vlivu oblasti organizační struktury je překvapivá. Jak jsme zmínili v kapitole 2.1.4, organizační struktura je považována za kostru celé organizace. Nejmenší uváděná četnost vlivu organizační struktury nebyla potvrzena u mužů, tento vliv uvedlo 75,8% respondentů, naopak k potvrzení došlo u žen 50,8%. Nejmenší uváděná celková četnost vlivu organizační struktury byla potvrzena pouze u pracovní pozice učitel 40,8%. Z toho výzkumného šetření je patrné, že tento činitel s ohledem na svůj pracovní výkon vykazují častěji vedoucí pracovníci, toto zjištění je v souladu s kapitolou 2.1.5.

Ve sledované indikátoru muž/žena byl potvrzen vysokou četností vliv řízení pracovního výkonu v průběhu roku, a to u mužů 100% u žen 98,8% a sdílení společných cílů organizace u mužů 100% u žen 91,6%.

Ve sledovaném indikátoru pracovní pozice byl nejčastěji uváděn vliv sdílení společných cílů, a to u kategorie ředitel a jiný vedoucí pracovník 100% respondentů, a pozice učitel 90,8% respondentů. Nejmenší uváděná celková četnost vlivu organizační struktury byla potvrzena pouze u pracovní pozice učitel 40,8%.

Ve sledovaném indikátoru věk se neprokázal výrazný rozdíl mezi jednotlivými věkovými skupinami.

Podrobný rozbor odpovědí jednotlivých otázek dotazníkového šetření je uveden příloze č. 3.

Zároveň byla potvrzena analýza současných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti – příloha č. 1. Činitelé systému a řízení organizace uvádí 5 z 9 odborných autorů, jako činitele ovlivňující pracovní výkon. Výzkumné šetření prokázalo, že 80,4% respondentů ve svých odpovědích vykázalo vliv této oblasti na svůj pracovní výkon.

2. skupina: Pracovní prostředí

Výsledky výzkumného šetření vlivu pracovního prostředí na pracovní výkon pedagogického pracovníka

Do skupiny pracovního prostředí byla pro výzkumné šetření zařazena oblast fyzikálních podmínek na pracovišti (hluk, osvětlení, barevné úpravy pracoviště), upravenost pracovního prostředí a vztahů na pracovišti (vztah mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem, vztah mezi pedagogem a kolegy, vztah mezi kolegy navzájem, vztah mezi pedagogem a žákem)

Celkem bylo v dotazníkovém šetření pro tuto oblast položeno respondentům 10 povinných uzavřených otázek. Při 149 zúčastněných respondentech bylo vyhodnoceno celkem 1490 odpovědí, z nichž 1186 odpovědí (tj. 79,6%) respondentů potvrdilo vliv pracovního prostředí na pracovní výkon zaměstnance. 286 (tj. 19,2%) odpovědích respondentů bylo uvedeno, že tato oblast neovlivňuje jejich pracovní výkon a v 18 (1,2%) odpovědích respondenti uvedli, že vliv dané oblasti nedokáží posoudit.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor pohlaví:

- z celkového počtu odpovědí mužů (290) potvrdilo vliv pracovního prostředí na pracovní výkon 243 odpovědí tj. 83,8%, 37 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 12,8% a 10 respondentů nedokázalo tento vliv posoudit, tj. 3,4%.
- z celkového počtu odpovědí žen (1200) potvrdilo vliv pracovního prostředí na pracovní výkon 940 odpovědí tj. 78,3%, 236 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 19,7% a 24 respondentů nedokázalo tento vliv posoudit, tj. 2,0 %.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor pracovní pozice:

- ředitel, zástupce ředitele, z celkového počtu 200 odpovědí potvrdilo vliv pracovního prostředí na pracovní výkon 173 odpovědí tj. 86,5%, 24 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 12,0% a v 3 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 1,5%.
- jiný vedoucí pracovník, z celkového počtu 180 odpovědí potvrdilo vliv pracovního prostředí na pracovní výkon 160 odpovědí tj. 88,8%, 20 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 11,2% a v 0 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit.
- učitel z celkového počtu 1110 odpovědí potvrdilo vliv pracovního prostředí na pracovní výkon 874 odpovědí tj. 78,8%, 224 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 20,2% a v 12 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 1,0%.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor věk:

- věkový interval 18-25, z celkového počtu 30 odpovědí potvrdilo vliv pracovního prostředí na pracovní výkon 18 odpovědí tj. 60,0%, 12 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 4,0% a v 0 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit.
- věkový interval 26-45 , z celkového počtu 520 odpovědí potvrdilo vliv pracovního prostředí na pracovní výkon 383 odpovědí tj. 73,7%, 137 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 26,3 % a v 0 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit.
- věkový interval 46-55, z celkového počtu 530 odpovědí potvrdilo vliv pracovního prostředí na pracovní výkon 449 odpovědí tj. 84,7%, 66 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 12,5% a v 15 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit tj. 2,8%.
- věkový interval 56 a více, z celkového počtu 410 odpovědí potvrdilo vliv pracovního prostředí na pracovní výkon 362 odpovědí tj. 88,3%, 45 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 11,0% a v 3 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit

Z celkového počtu odpovědí 149 respondentů ve výzkumném šetření se prokázalo, že nejčastěji pro oblast pracovního prostředí na výkon práce pedagogických pracovníků respondenti uváděli vztahy na pracovišti a to vztahy mezi žáky a pedagogy v maximální četnosti (149 respondentů) a vztahy mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným (134 respondentů), upravenost pracovního prostředí (131 respondentů). Naopak nejmenší četnost vlivu pracovního prostředí na pracovní výkon byla prokázána pro oblast

fyzikálních podmínek na pracovišti, a to prašnosti (64 respondentů) a hluku na pracovišti (102).

Ve sledované indikátoru muž/žena, byl potvrzen vysokou četností vliv vztahů na pracovišti u mužů v 100%, u žen v 100% ve vztahu mezi žákem a pedagogem a 87,5% ve vztahu mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným. Nejmenší uváděná četnost vlivu prašnosti a hluku nebyla u mužů ani žen potvrzena.

Ve sledovaném indikátoru pracovní pozice ředitel, byl nejčastěji uváděn vliv vztahů na pracovišti, a to vztah mezi zaměstnancem a pedagogy 100%, vztah mezi žákem a pedagogem 100% a vztah mezi pedagogy navzájem 90%. Vysoká četnost se prokázala u činitele teploty na pracovišti a upravenosti pracoviště u 90% respondentů. Ve sledovaném indikátoru věk byla prokázána shoda maximální četnosti vztahu mezi pedagogem a studentem, a to u všech věkových skupin

Podrobný rozbor odpovědí jednotlivých otázek dotazníkového šetření je uveden příloze č. 4.

Zároveň byla potvrzena analýza současných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti – příloha č. 1. Činitele pracovního prostředí uvádí 7 z 9 odborných autorů, jako činitele ovlivňující pracovní výkon. Výzkumné šetření prokázalo, že 79,6% respondentů ve svých odpovědích vykázalo vliv této oblasti na pracovní výkon.

3. skupina: Pracovní pomůcky

Výsledky výzkumného šetření vlivu pracovních pomůcek na pracovní výkon pedagogického pracovníka

Mezi činitele ovlivňující pracovní výkon pedagogického pracovníka zahrnutých do skupiny pracovní pomůcky byla pro výzkumné šetření zařazena oblast školních pomůcek pro usnadnění výuky, ochranných pracovních pomůcek a výpočetní techniky.

Celkem byly v dotazníkovém šetření pro tuto oblast položeny respondentům 3 povinné uzavřené otázky. Při 149 zúčastněných respondentech bylo vyhodnoceno celkem 447 odpovědí, z nichž 261 odpovědí (tj. 58,4%) respondentů potvrdilo vliv pracovních pomůcek na pracovní výkon zaměstnance. 186 (tj. 41,6%) odpovědích respondentů bylo uvedeno, že tato oblast neovlivňuje jejich pracovní výkon.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor pohlaví:

- z celkového počtu odpovědí mužů (87) potvrdilo vliv pracovních pomůcek na pracovní výkon 56 odpovědí tj. 64,4%, 31 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 35,6%.
- z celkového počtu odpovědí žen (360) potvrdilo vliv pracovních pomůcek na pracovní výkon 213 odpovědí tj. 59,2%, 147 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 40,8%.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor pracovní pozice:

- ředitel, zástupce ředitele, z celkového počtu 60 odpovědí potvrdilo vliv pracovních pomůcek na pracovní výkon 30 odpovědí tj. 50,0%, 30 odpovědí vliv nepotvrdilo.
- jiný vedoucí pracovník, z celkového počtu 54 odpovědí potvrdilo vliv pracovních pomůcek na pracovní výkon 30 odpovědí tj. 55,6%, 24 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 44,4%.
- učitel z celkového počtu 333 odpovědí potvrdilo vliv pracovních pomůcek na pracovní výkon 210 odpovědí tj. 63,1%, 123 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 36,9%.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor věk:

- věkový interval 18-25, z celkového počtu 9 odpovědí potvrdilo vliv pracovních podmínek na pracovní výkon 6 odpovědí tj. 66,7%, 3 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 3,3%.
- věkový interval 26-45, z celkového počtu 156 odpovědí potvrdilo vliv pracovních podmínek na pracovní výkon 94 odpovědí tj. 60,3 %, 62 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 39,7%.
- věkový interval 46-55, z celkového počtu 159 odpovědí potvrdilo vliv pracovních pomůcek na pracovní výkon 98 odpovědí tj. 61,6%, 61 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 38,4%.
- věkový interval 56 a více, z celkového počtu 123 odpovědí potvrdilo vliv pracovních pomůcek na pracovní výkon 69 odpovědí tj. 56,1%, 54 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 43,9%.

Z celkového počtu odpovědí 149 respondentů ve výzkumném šetření se prokázalo, že nejčastěji pro oblast pracovních pomůcek na výkon práce pedagogických pracovníků má vliv výpočetní technika (131 respondentů) a školní pomůcky (118 respondentů).

Ředitelé (100%) a jiní vedoucí pracovníci (83,3%) uvedli nejvyšší četnost u oblasti výpočetní techniky, naopak učitelé 91,9% uvedli nejvyšší četnost u vlivu školních pomůcek.

Naopak nejmenší četnost vlivu na pracovní výkon byla prokázána pro oblast ochranných pracovních podmínek (12 respondentů). Nejmenší četnost pro oblast ochranných pracovních pomůcek se prokázala pro všechny sledované identifikátory - pracovní pozice, věkové skupiny a pohlaví. Tato četnost je patrně ovlivněna využitím ochranným pomůcek pouze u pedagogických pracovníků, vzdělávající žáky v odborných a praktických předmětech. Z osmi škol, na kterých bylo uskutečněno dotazníkové šetření, jsou dvě gymnázia a ostatních šest škol jsou školy odborné.

Podrobný rozbor odpovědí jednotlivých otázek dotazníkového šetření je uveden příloze č. 5.

Výzkumným šetřením se potvrdila analýza současných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti – příloha č. 1. pracovní pomůcky uvádí 7 z 9 odborných autorů jako činitele ovlivňující pracovní výkon. Tyto činitele potvrzuje 58,4 % respondentů.

4. skupina: Pracovní postupy

Výsledky výzkumného šetření vlivu pracovních postupů na pracovní výkon pedagogického pracovníka

Do skupiny pracovní postupy byla pro výzkumné šetření zařazena oblast informačních technologií, pracovních postupů a metodických postupů.

Celkem byly v dotazníkovém šetření pro tuto oblast položeny respondentům 3 povinné uzavřené otázky. Při 149 zúčastněných respondentech bylo vyhodnoceno celkem 447 odpovědí, z nichž 278 odpovědí (tj. 62,2%) respondentů potvrdilo vliv pracovních postupů na pracovní výkon zaměstnance. 142 respondentů (tj. 31,8%) odpovědích respondentů bylo uvedeno, že tato oblast neovlivňuje jejich pracovní výkon a 27 respondentů (tj. 6,0%) uvedlo, že tento vliv nedokáže posoudit.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor pohlaví:

- z celkového počtu odpovědí mužů (87) potvrdilo vliv pracovních postupů na pracovní výkon 57 odpovědí tj. 65,5%, 26 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 29,9% a 4 respondenti nedokázali tento vliv posoudit tj.4,6%.
- z celkového počtu odpovědí žen (360) potvrdilo vliv pracovních postupů na pracovní výkon 2256 odpovědí tj. 62,5%, 114 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 31,7% a 21 respondentů nedokázalo vliv posoudit tj.58,3%.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor pracovní pozice:

- ředitel, zástupce ředitele, z celkového počtu 60 odpovědí potvrdilo vliv pracovních postupů na pracovní výkon 40 odpovědí tj. 66,7%, 11 odpovědí vliv nepotvrdilo tj.18,3% a 9 respondentů nedokázalo vliv posoudit tj. 5,0%.
- jiný vedoucí pracovník, z celkového počtu 54 odpovědí potvrdilo vliv pracovních postupů na pracovní výkon 39 odpovědí tj. 44,8%, 18 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 20,7% a 6 respondentů nedokázalo vliv posoudit.
- učitel z celkového počtu 333 odpovědí potvrdilo vliv pracovních postupů na pracovní výkon 198 odpovědí tj. 59,5%, 123 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 37,0% a 12 respondentů nedokázalo vliv posoudit tj.3,6%.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor věk:

- věkový interval 18-25, z celkového počtu 9 odpovědí potvrdilo vliv pracovních postupů na pracovní výkon 6 odpovědí tj. 66,7% a 3 respondenti vliv nepotvrdili tj. 33,3%.
- věkový interval 26-45 , z celkového počtu 156 odpovědí potvrdilo vliv pracovních postupů na pracovní výkon 91 odpovědí tj. 58,3 %, 59 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 37,8 % a 6 respondentů nedokázalo tento vliv posoudit tj. 3,8%.
- věkový interval 46-55, z celkového počtu 159 odpovědí potvrdilo vliv pracovních postupů na pracovní výkon 101 odpovědí tj. 63,5%, 46 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 29,0% a 12 respondentů tento vliv nedokázalo posoudit tj. 7,5%.
- věkový interval 56 a více, z celkového počtu 123 odpovědí potvrdilo vliv pracovních postupů na pracovní výkon 85 odpovědí tj. 69,1%, 29 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 23,6% a 9 respondentů nedokázalo tento vliv posoudit tj. 7,3%.

Z celkového počtu odpovědí 149 respondentů ve výzkumném šetření se prokázalo, že nejčastěji pro oblast pracovních postupů na výkon práce pedagogických pracovníků mají vliv informační technologie (133 respondentů) a metodické materiály (122 respondentů). Ředitelé (100%) četnost potvrdili u informačních technologií a jiní vedoucí pracovníci potvrdili 100% četnost u informačních technologií a metodických materiálů. Nejvyšší četnost se prokázala u nejmladší věkové skupiny u činitele informační technologie a metodické materiály. Z výsledků šetření je patrné, že vyšší věkové intervaly pedagogických pracovníků nepřikládají tak vysoký vliv pracovních postupům na výkon své práce než jejich méně zkušené kolegyně v nejnižší věkové kategorii.

Podrobný rozbor odpovědí jednotlivých otázek dotazníkového šetření je uveden příloze č. 6.

Výzkumným šetřením se potvrdila analýza současných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti – příloha č. 1. pracovní postupy uvádí 4 z 9 odborných autorů jako činitele ovlivňující pracovní výkon. Tyto činitele potvrzuje 62,19 % respondentů.

5. skupina: Motivační podněty k práci ze strany organizace

Výsledky výzkumného šetření vlivu motivačních podnětů na pracovní výkon pedagogického pracovníka

Mezi činitele ovlivňující pracovní výkon pedagogického pracovníka zahrnutých do skupiny motivačních podnětů ze strany zaměstnavatele byla pro výzkumné šetření zařazena oblast motivačních aktivit přímého nadřízeného, mimořádného finančního ohodnocení, dohody o rozvoji zaměstnance, pracovní jistoty, péče o zaměstnance a oceňování nejlepších pracovníků.

Celkem bylo v dotazníkovém šetření pro tuto oblast položeno respondentům 6 povinných uzavřených otázek. Při 149 zúčastněných respondentech bylo vyhodnoceno celkem 894 odpovědí, z nichž 701 odpovědí (tj. 78,4%) respondentů potvrdilo vliv motivačních podnětů ze strany zaměstnavatele na pracovní výkon zaměstnance. 133 (tj. 14,8%) odpovědí respondentů bylo uvedeno, že tato oblast neovlivňuje jejich pracovní výkon a v 60 (6,8%) odpovědích respondenti uvedli, že vliv dané oblasti nedokáží posoudit.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor pohlaví:

- z celkového počtu odpovědí mužů (174) potvrdilo vliv motivačních podnětů ze strany zaměstnavatele na pracovní výkon 134 odpovědí tj. 77,0%, 37 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 21,3% a ve 3 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 1,7%.
- z celkového počtu odpovědí žen (720) potvrdilo vliv motivačních podnětů ze strany zaměstnavatele na pracovní výkon 558 odpovědí tj. 77,5%, 105 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 14,5% a v 57 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 8%.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor pracovní pozice:

- ředitel, zástupce ředitele, z celkového počtu 120 odpovědí potvrdilo vliv motivačních podnětů ze strany zaměstnavatele na pracovní výkon 97 odpovědí tj. 80,8%, 14 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 11,7% a v 9 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 7,5%.
- jiný vedoucí pracovník, z celkového počtu 108 odpovědí potvrdilo vliv motivačních podnětů ze strany zaměstnavatele na pracovní výkon 96 odpovědí tj. 88,8%, 6 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 5,5% a v 6 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 5,5%.
- učitel z celkového počtu 666 odpovědí potvrdilo vliv motivačních podnětů ze strany organizace na pracovní výkon 508 odpovědí tj. 76,3%, 113 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 17,0% a v 45 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 6,7%.

Vyhodnocení této oblasti - sledovaný indikátor věk:

- věkový interval 18-25, z celkového počtu 18 odpovědí potvrdilo vliv motivačních podnětů ze strany zaměstnavatele na pracovní výkon 9 odpovědí tj. 50,0%, 0 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 0,0% a v 9 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 50%.
- věkový interval 26-45 , z celkového počtu 312 odpovědí potvrdilo vliv motivačních podnětů ze strany zaměstnavatele na pracovní výkon 225 odpovědí tj. 72,1%, 66 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 21,1% a ve 21 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 6,8%.

- věkový interval 46-55, z celkového počtu 318 odpovědí potvrdilo vliv motivačních podnětů ze strany zaměstnavatele na pracovní výkon 259 odpovědí tj. 81,4%, 26 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 8,3% a v 33 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 10,3%.
- věkový interval 56 a více, z celkového počtu 246 odpovědí potvrdilo vliv motivačních podnětů ze strany zaměstnavatele na pracovní výkon 208 odpovědí tj. 84,6%, 22 odpovědí vliv nepotvrdilo, tj. 8,9% a v 16 odpovědích bylo uvedeno, že tento vliv nedokáží posoudit, tj. 6,5%.

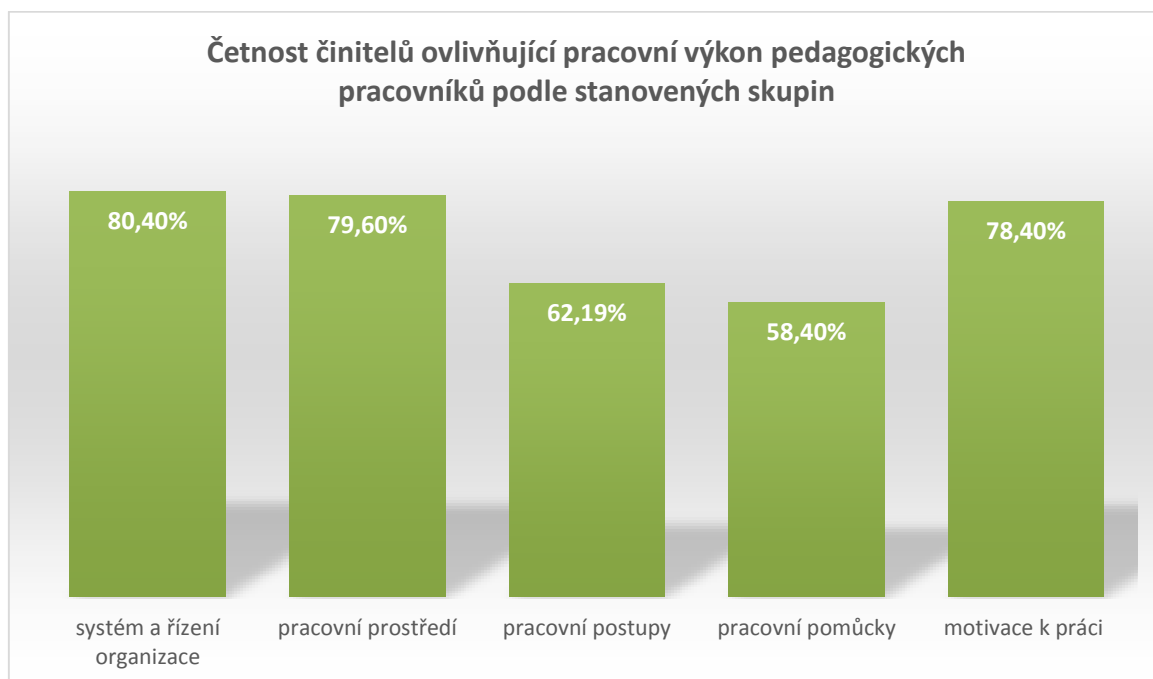
Z celkového počtu odpovědí 149 respondentů ve výzkumném šetření se prokázalo, že nejčetněji pro oblast motivačních podnětů ze strany zaměstnavatele na výkon práce pedagogických pracovníků má vliv oblast pracovní jistoty (143 respondentů), mimořádného finančního ohodnocení (131 respondentů) a dohoda o pracovním rozvoji (126 respondentů). Naopak nejmenší prokázaná četnost vlivu na pracovní výkon byla prokázána pro oblast oceňování nejlepších pracovníků (78 respondentů) a péče o zaměstnance (118).

Výzkumným šetřením se prokázala souvislost mezi vlivem motivačních podnětů ze strany zaměstnavatele podle věku respondentů, čím vyšší věkový interval respondentů, tím se ččetněji vyskytl počet kladných odpovědí tohoto vlivu na pracovní výkon. Vliv pohlaví muži/ženy se prokázal téměř vyrovnaný muži 77,0% a ženy 77,5%.

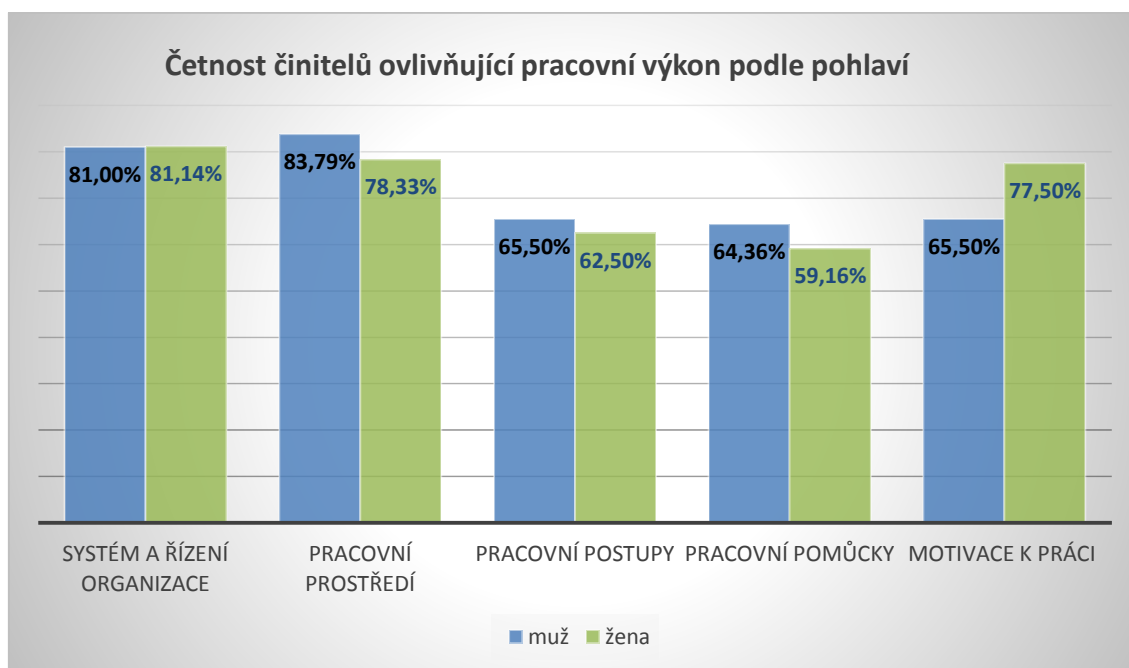
Výzkumné šetření prokázalo, že vedoucí pracovníci škol: ředitel, zástupce ředitele (80,8%) a jiní vedoucí pracovníci (88,8%) ve svých odpovědích vykazovali vysokou četnost vlivu motivačních činitelů na pracovní výkon.

Podrobný rozbor odpovědí jednotlivých otázek dotazníkového šetření je uveden příloze č. 7.

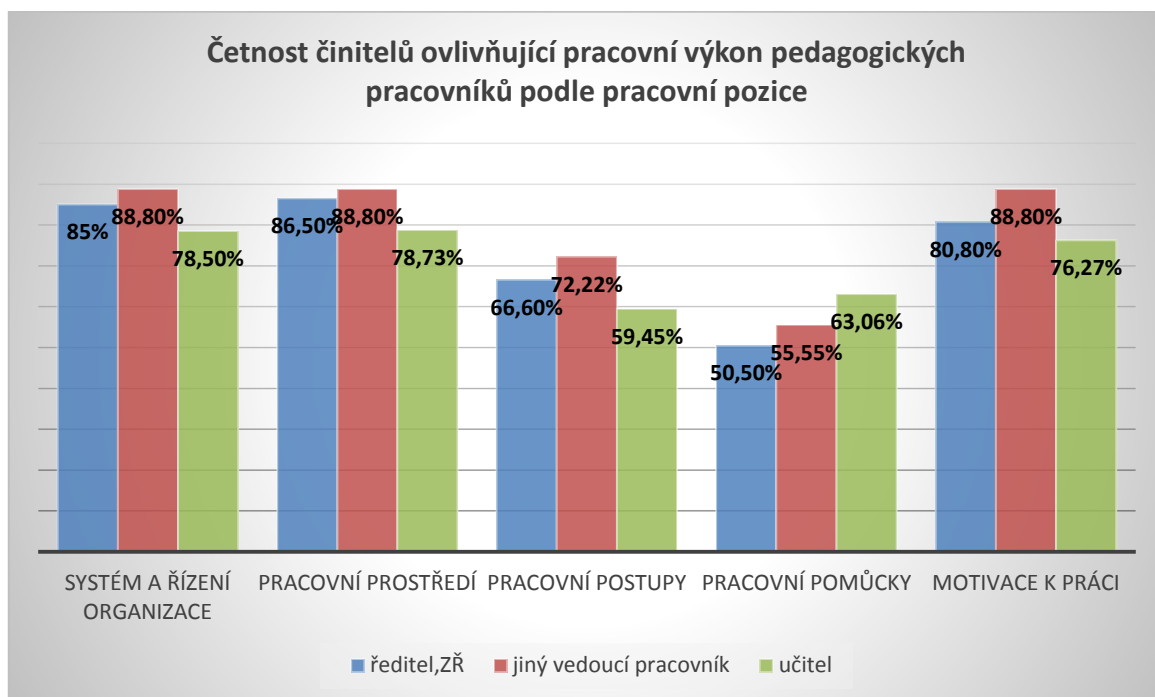
Výzkumným šetřením se potvrdila analýza současných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti – příloha č. 1. Motivační činitele uvádí 5 z 9 odborných autorů jako faktory ovlivňující pracovní výkon. Tyto činitele potvrzuje 78,40% respondentů.



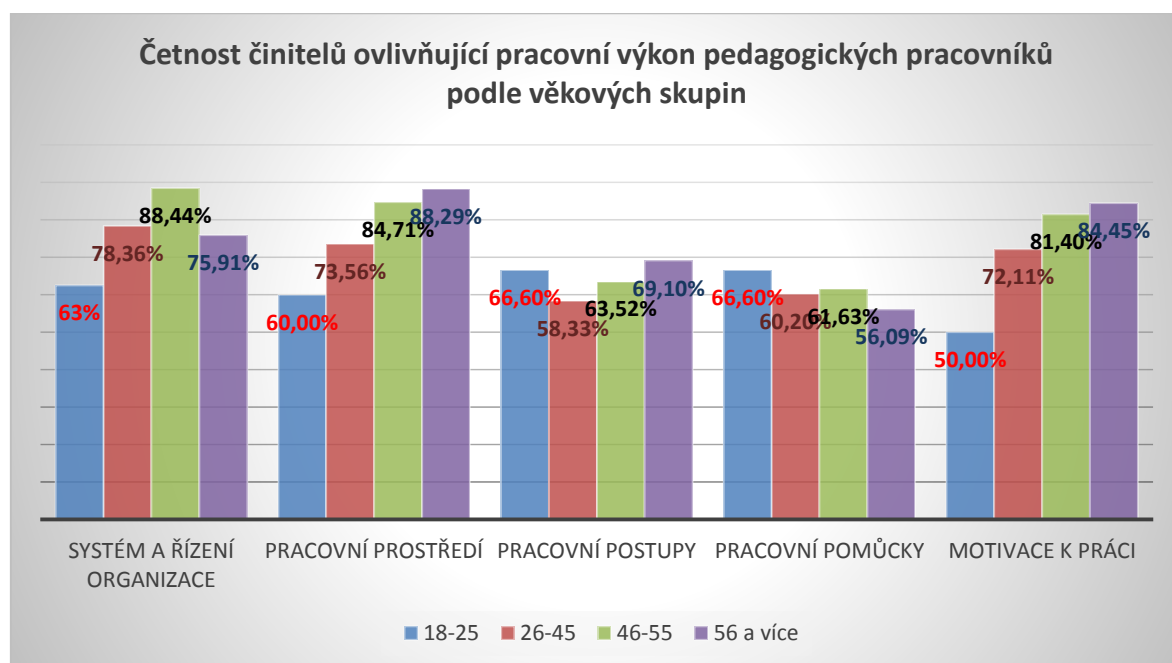
Graf č. 4 vlastní zpracování. Četnost odpovědí vlivu na pracovní výkon za respondenty celkem.



Graf č. 5 vlastní zpracování. Toto zpracování nám umožňuje podrobnější náhled na odpovědi respondentů podle pohlaví.



Graf č. 6 vlastní zpracování. Toto zpracování nám umožňuje podrobnější náhled na odpovědi podle pracovní pozice respondentů.



Graf č. 7 vlastní zpracování. Toto zpracování nám umožňuje podrobnější náhled na odpovědi podle věkových skupin respondentů.

V rámci výzkumného dotazníkového šetření byla respondentům položena otevřená otázka. Jaký činitel pracovního výkonu, který nebyl v dotazníku uveden, ovlivňuje Váš pracovní výkon?

Zde uvádím výčet odpovědí respondentů seřazený podle četnosti odpovědí:

Činitel vlivu na pracovní výkon	Četnost výskytu vlivu
uznání, pochvala od žáků, vědomí užitečnosti pro žáky	37
administrativa	31
osobní přístup a osobní motivace	17
spolupráce s žáky, zájem žáků o učivo	16
benefity	9
nevzdělatelnost žáků, které musíme přijímat	4
zdravotní stav pedagoga	4
počet žáků ve třídě	4
současný stav školství	3
vlastní metody výuky a evaluace	3
seberealizace	2
téma vyučovací hodiny	1

Tabulka č. 2 vlastní zpracování

Ve výzkumném šetření byla potvrzena specifika vzdělávacího prostředí, respondenti uvádějí nejčastěji vliv žáka na pracovní výkon pedagogického pracovníka, jeho přístup ke vzdělávání, spolupráci, ale i zpětnou vazbu od žáků, jako je uznání a pochvala od žáků. Tato otevřená otázka potvrdila výzkumné šetření v oblasti pracovního prostředí, kde 149 respondentů ze 149 uvedlo vztahy na pracovišti, jako činitele ovlivňující jejich pracovní výkon.

Na druhé pozici nejčastěji uvádějí respondenti činitele administrativa. Vysokou četnost dále respondenti uvádějí u osobních předpokladů ovlivňující pracovní výkon, které jsme v práci pouze zmínili, v kapitole 2.1.4. Z odpovědí respondentů vyplývá, že synergické působení činitelů ovlivňuje výkonnostní potenciál jednotlivých zaměstnanců potažmo celé organizace.

V rámci výzkumného dotazníkového šetření byla respondentům položena otevřená otázka. Jaký činitel pracovního výkonu Vás ovlivňuje nejvíce?

Zde uvádím výčet odpovědí respondentů seřazený podle četnosti odpovědí:

Činitel vlivu na pracovní výkon	Četnost výskytu vlivu	%
vzájemná spolupráce	26	17,45
finanční odměna	23	15,44
vztah pedagog - žák	22	14,77
spokojenost s prací	20	13,42
slušné jednání	20	13,42
vztahy na pracovišti	19	12,75
vztah nadřízený - podřízený	19	12,75

Tabulka č. 3 vlastní zpracování

Ve výzkumném šetření respondenti označili za vliv, který nejvíce ovlivňuje jejich pracovní výkon vzájemnou spolupráci. Na druhé pozici četnosti uváděli finanční odměnu a vztah učitele a žáka. Výskyt četností odpovědí respondentů byl poměrně vyrovnaný, z tohoto výčtu lze vyvodit, že nejvyšší vliv na pracovní výkon respondentů mají vztahy na pracovišti.

4.2 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

Na počátku výzkumného šetření byly formulovány tři výzkumné předpoklady. Z výše uvedeného výčtu respondentů výzkumného šetření však vyplývá, že se nejedná o reprezentativní výzkumný vzorek. Z tohoto důvodu, mají výsledky výzkumného šetření informativní hodnotu a nemají vypovídající kvalitu.

Výzkumný předpoklad č. 1

Nejčastěji uváděnými činiteli mající vliv na pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami, je skupina činitelů pracovního prostředí.

V kapitole 2.1.4. je uvedeno, že výkon práce pracovníka výrazně ovlivňuje pracovní prostředí, ve kterém pobývá. Pracovní prostředí je vyjádřeno jako systém vykonávání práce, pracovního místa, pracovních podmínek a vztahů na pracovišti.

Vliv činitele pracovního prostředí uvedlo 79,6% respondentů a tento vliv je prokázán jako druhý nejčastější po činiteli skupiny systém a řízení organizace.

Ve výzkumném šetření v porovnání celkové četnosti podle skupin činitelů výzkumný předpoklad č. 1 nelze potvrdit.

Nejčastější četnost vlivu pracovního prostředí na pracovní výkon pedagogických pracovníků byla potvrzena u sledovaného indikátoru pohlaví, a to u mužů, tento vliv potvrdilo 83,79 % respondentů mužů a u sledovaného indikátoru pracovní pozice/ jiný vedoucí pracovník, tento vliv potvrdilo 88,8% respondentů této pracovní pozice.

Výzkumný předpoklad č. 1 lze potvrdit u sledovaného indikátoru pohlaví/muž a sledovaného indikátoru pracovní pozice/jiný vedoucí pracovník.

Výzkumný předpoklad č. 2

Vliv činitelů motivačních podnětů k pracovnímu výkonu ze strany organizace na pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami se liší podle věkové skupiny.

Vliv činitele motivačních podnětů ze strany zaměstnavatele podle věkové skupiny byl potvrzen pouze u 50 % respondentů věkové skupiny 18-25 let, věková skupina 26-45 roků, potvrdila tento vliv 72,1%, věková skupina 46-55 roků 81,4% a nejstarší věková skupina 56 roků a více 84,4%.

Výzkumným šetřením se potvrdil výzkumný předpoklad č. 2, odlišnost vlivu motivačních podnětů ze strany zaměstnavatele podle věku respondentů. Čím vyšší věkový interval respondentů, tím četněji se vyskytl ve výzkumném šetření počet kladných odpovědí tohoto vlivu na pracovní výkon.

Výzkumný předpoklad č. 3

Nejméně čteným vlivem na pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami jsou stanovené pracovní postupy u pracovní pozice učitel.

Ve výzkumném šetření potvrdilo vliv pracovních postupů na pracovní výkon 278 odpovědí z celkového počtu 447 odpovědí tj. 62,19%. Z celkového počtu odpovědí bylo 333 pracovní pozice/ učitel a z toho 198 odpovědí tj. 59,40% potvrdilo vliv na pracovní výkon. Pracovní pozice/ jiný vedoucí pracovník potvrdilo tento vliv 72,22% a u pracovní pozice ředitel, ZŘ 66,66%.

Touto prokázanou četností odpovědí se potvrdil výzkumný předpoklad č. 3. Nejméně čteným vlivem na pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami jsou stanovené pracovní postupy.

5 Závěr

Cílem této práce bylo popsat a analyzovat činitele ovlivňující pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami. Tento cíl byl naplňován postupně, jednotlivými dílčími kroky. Na začátku své práce, se zabývám rešerší dostupné odborné literatury a zdrojů, které popisují oblast pracovního výkonu, pracovní výkonnosti, řízení pracovního výkonu a činiteli ovlivňující pracovní výkon. Z dostupných odborných zdrojů jsem se snažila zmapovat současnou míru poznání. Následně jsem provedla analýzu současných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti, které jsem zpracovala v příloze č. 1.

Ve výzkumném šetření jsem ověřovala získané poznatky ve vzdělávacím prostředí středních škol v Příbrami. V kapitole 3 se věnuji vlastnímu výzkumnému šetření. Bylo zvoleno kvantitativní výzkumné šetření, základním a zároveň výzkumným vzorkem byli pedagogičtí pracovníci všech středních škol okresního města Příbram, jejichž jediným zřizovatelem je Středočeský kraj. Výzkumné šetření bylo provedeno elektronickým, dotazníkovým šetřením. Dotazník (příloha č. 2) byl strukturován na základě analýzy současných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti (příloha č. 1). V práci jsem se podrobně zaměřila na rovinu procesu a prostředí, vyplývající ze života organizace, které jsou nezávislé na schopnostech či motivaci a úsilí pracovníka. Činitele ovlivňující pracovní výkon pedagogických pracovníků byli seskupeni do 5 skupin (1. systém a řízení organizace, 2. pracovní prostředí, 3. pracovní podmínky, 4. pracovní potupy, 5. motivační podněty k práci ze strany organizace) a byl zkoumán jejich vliv na pracovní výkon pedagogických pracovníků.

Výzkumným šetřením respondenti potvrdili vliv všech pěti sestavených skupin činitelů ovlivňující pracovní výkon. Nejvyšší četnost vlivu byla respondenty prokázána u skupiny č. 1 systém a řízení organizace, z této oblasti nevyšší četnost respondenti uváděli oblast řízení pracovního výkonu v průběhu roku (144 respondentů), sdílení společných cílů (139 respondentů) a možnost participace pracovníků na řízení pracovního výkonu (138 respondentů). Vliv skupiny činitelů č. 2 (79,60%) a č. 4 (78,40%) v odpovědích respondentů byly hodnoceny vyrovnaně. Nejmenší četnost vlivu respondenti uvedli u skupiny č. 3 pracovní pomůcky a to pouze 58,40% respondentů.

Z důvodu ostatních vlivů na pracovní výkon byly stanoveny tři indikátory pro respondenty: pohlaví, věková skupina a pracovní pozice. Vyhodnocením výzkumného šetření podle jednotlivých indikátorů bylo zjištěno, že muži uváděli nejčastěji vliv pracovního prostředí (83,79%). Ženy nejčastěji uváděli vliv činitelů skupiny č. 1 systém a řízení organizace. Nejmenší uváděná četnost vlivu činitelů skupiny č. 3 pracovních pomůcek byla shodná u mužů i žen.

U indikátoru pracovní pozice došlo ke shodě všech sledovaných pracovních pozic nejvyšší četnosti vykázaného vlivu na pracovní výkon skupiny č. 2 pracovní prostředí. Nejnižší vykázaná četnost se prokázala, u pracovní pozice ředitel, ZŘ a jiný vedoucí pracovník, a to u skupiny činitelů č. 4 pracovní pomůcky. Pracovní pozice učitel vykazovala nejnižší četnost u skupiny činitelů č. 3 pracovní postupy.

Při vyhodnocení výzkumného šetření podle indikátoru věková skupina bylo zjištěno, že respondenti věkové skupiny 18-25 – vykazovali nejvyšší četnost u skupiny činitelů č. 3 pracovní postupy a skupiny č. 4 pracovní pomůcky, nejnižší uváděli u skupiny činitelů č. 5 motivace k práci pouze 50%. Věková skupina respondentů 26-45 roků uváděla nejvyšší četnost u činitelů skupiny č. 1 systém a řízení organizace, nejnižší četnost u skupiny č. 4 pracovní postupy. Věková skupina 56 a více, nejvyšší četnost uvedla u skupiny č. 2 pracovní prostředí, nejnižší četnost byla vykázána u skupiny činitelů č. 4 pracovní pomůcky.

Cíle této práce, kterým bylo popsat a analyzovat, činitele ovlivňující pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami bylo tedy dosaženo. Zároveň byly na základě zjištěných informací vyhodnoceny tři stanovené výzkumné předpoklady. Výzkumný předpoklad č. 1, že nejčastěji uváděnými činiteli mající vliv na pracovní výkon pedagogů středních škol v Příbrami, je skupina činitelů pracovního prostředí, nebyl naplněn. V rámci analýzy jednotlivých skupin činitelů ovlivňující pracovní výkon pedagogických pracovníků, které byly v rámci dotazníkového šetření zkoumány, respondenti středních škol v Příbrami nejčastěji uváděli, vliv skupiny č. 1 systém a řízení organizace. Potvrdili tak teorii, že systém a řízení organizace je páteří celé organizace, jak je popsáno v kapitole 2.1.4.

Dále byl potvrzen výzkumný předpoklad č. 2, že vliv činitelů motivace k práci na pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami se liší podle věkové skupiny. Výzkumným šetřením se prokázalo, že čím vyšší věkový interval respondentů, tím čteněji se vyskytl počet kladných odpovědí tohoto vlivu.

Třetí výzkumný předpoklad, že nejméně čteným vlivem na pracovní výkon pedagogických pracovníků středních škol v Příbrami u pracovní pozice učitel jsou stanovené pracovní potupy, vycházel z teoretického poznání popsané v kapitole 2.1.4., že organizace pracující s důrazem na týmovou práci nebudou využívat podrobně stanovené metody a postupy práce a budou ponechávat prostor pro řízení vlastních procesů, byl u pedagogických pracovníků pracovní pozice učitel středních škol v Příbrami potvrzen.

Přestože v celkovém vyhodnocení výzkumného šetření nejčastěji vykazovaným vlivem byli uváděni činitelé skupiny č. 1 systém a řízení organizace. Ve vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření se prokázal čtený vliv na pracovní výkon vzájemných vztahů na pracovišti. To zjištění prokázalo i vyhodnocení otevřených otázek. Je patrné, že vztah s přímým nadřízeným je pro pedagogické pracovníky důležitý. Nejdůležitější je pro pedagogy vztah s žáky v různých dimenzích. V práci jsem se zajímala i o vliv uznání a úcty, kterou ve své teorii zdůrazňuje například Maslowova teorie, tu jsem se snažila ověřit v otázce, zda vyhodnocování nejlepších pracovníků zaměstnavatelem má vliv na pracovní výkon pedagoga. Tento vliv potvrdilo pouze 78 respondentů. Přes toto zjištění, uspokojení potřeb uznání považuji za důležité a klíčové pro upevnění vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a přispívající k motivaci k dalšímu pracovnímu výkonu. Tento činitel je důležitý i ve formování firemní kultury, ve které je oceněn pracovní výkon a zároveň deklarováno, jaký pracovní výkon je žádoucí.

Téma této práce je aktuální pro svůj preventivní význam do budoucnosti. Výsledky výzkumného šetření nebudou mít přínos jen pro ředitele středních škol, zaměstnance a zřizovatele těchto škol. Z výše uvedeného výzkumného šetření lze odvodit, že i pro jiné vzdělávací organizace budou výsledky zajímavé a inspirující. Přičemž je třeba mít na paměti, že každá organizace má svá specifika. Vždy je zapotřebí důkladně prověřit místní podmínky, protože řízení organizace probíhá vždy v konkrétních podmínkách.

Dalším přínosem této práce je zmapování současného stavu vědění se zaměřením na řízení pracovního výkonu. Z množství dostupných pramenů, je zřejmé, že se jedná o široké téma, kterému se věnují vědci i manažerské obory i mnohá mezinárodní šetření. V manažerských disciplínách se pracovnímu výkonu věnuje, především personální management. Práce může sloužit jako vodítko při řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků s ohledem na dosahování cílů organizace. Obohatí nejen obor školský management, ale i management vzdělávání o poznatky z praxe v kontextu teorií a potřeb vzdělávacího prostředí.

Práce je námětem pro další výzkumná šetření. Již při zpracovávání rešerše odborných zdrojů se rozkrývalo a dále vyplynulo mnoho dalších možností pokračování zkoumání této problematiky. Řízení pracovního výkonu neustále vzbuzuje zájem o nové poznatky a jejich sdílení. Aktuálnost tohoto tématu a přínos pro celou vzdělávací soustavu potvrzují i mezinárodní šetření TALIS 2013 a sledované ukazatele ČŠI. Z výčtu činitelů uvedených v kapitole 2.1.4 ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců jednoznačně vyplývá význam managementu pracovního výkonu pro naplnění a dosahování cílů organizace prostřednictvím pracovního výkonu jednotlivce. Synergické působení těchto činitelů pak ovlivňuje výkonnostní potenciál jednotlivých zaměstnanců organizace.

Význam správného řízení pracovního výkonu je nadčasový, v současné době globalizace a turbulentních změn ještě narůstá rostoucím tlakem na snižování nákladů a velkou mírou konkurence. Je zapotřebí hledat nové možnosti a podněty, vždyť právě změna je atribut dnešní doby.

6 Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- DĚDINA J., CEJTHAMR V., *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 340 s. ISBN neuvedeno
- DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- EGER, Ludvík. *Personální řízením:(se zaměřením na školství)*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2004, 68 s. ISBN 80-7083-799-3.
- GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 261 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-159-1.
- SKALKOVÁ, Jarmila. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu: Vysokoškolská učebnice pro studenty filozofických a pedagogických fakult*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983, 204 s. Učebnice pro vysoké školy.
- KÁRNÍKOVÁ, Jitka. *Kapitoly z obecné pedagogiky*. Praha: Supro, 1969, 283 s.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava a kolektiv. *Základy obecného managementu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Paláceho v Olomouci, 2006, 74 s. ISBN 80-244-1365-5.
- MARCIANO, Paul L. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2013, 234 s. ISBN 978-80-904133-9-9.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Psychologie v hospodářské praxi*. 4. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008, 236 s. ISBN 978-80-7043-614-1.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1998, 590 s. ISBN 80-200-0689-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 380 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 254 s. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- POL, Milan. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 230 s. ISBN 80-7169-434-7.
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, 226 s. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.

- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7367-647-6.
- PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 3., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2005, 481 s. ISBN 80-7367-047-x.
- STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009, 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 138 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 172 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 128 s. vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-6207-4.
- URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 128 s. Management. ISBN 978-80-247-3955-7.
- VAŠUTOVÁ, Jaroslava. *Profese učitele v českém vzdělávacím kontextu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2004, 192 s. ISBN 80-7315-082-4.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. (dotisk) Praha: Management Press, 2005, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2014, 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WEIHRICH, Heinz., KOONTZ, Harold. *Management*. 10 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Elektronické zdroje

- ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. *Plán hlavních úkolů české školní inspekce na školní rok 2015/2016*. [online]. Praha: Česká školní inspekce, 2015- [vid. 2016-26-03]. Dostupné z: [http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Plan-hlavnich-ukolu/Plan-hlavnich-ukolu-Ceske-skolni-inspekce-na-s-\(2\)](http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Plan-hlavnich-ukolu/Plan-hlavnich-ukolu-Ceske-skolni-inspekce-na-s-(2))
- ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. *Česká školní inspekce zveřejňuje analytickou zprávu z šetření TALIS 2013*. [online]. Praha: Česká školní inspekce, 2015-[vid. 2016-24-03]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Publikace/Ceska-skolni-inspekce-zverejnuje-analytickou-zpravu>
- NÁRODNÍ INSTITUT DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Podrobně o projektu*. [online]. Praha: Národní institut dalšího vzdělávání, 2012-[vid. 2015-06-12]. Dostupné z: <http://nidv.cz/cs/projekty/projekty-esf/karierni-system/podrobne-o-projektu.ep/>
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Kariérní řád – profesí rozvoj pedagogických pracovníků*. [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, [vid. 2015-06-12]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/o-webu-msmt/karierni-rad?highlightWords=kari%C3%A9rn%C3%AD+%C5%99%C3%A1d>
- ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. *Česká školní inspekce zveřejňuje analytickou zprávu z šetření TALIS 2013*. [online]. Praha: Česká školní inspekce, 2015-[vid. 2016-26-03]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/html/TALIS2013-AZ/flipviewerxpress.html>

- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Standard v otázkách a odpovědích*. [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, [vid. 2015-06-12]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/standarducitele/standard-v-otazkach-a-odpovedich?highlightWords=standard+kvality+pr%C3%A1ce+u%C4%8Ditele>

Právní předpisy (ve znění pozdějších předpisů)

- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků
- Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce.
- Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnostech poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, kterým se stanoví zařazení prací ve veřejných službách a správě do platových tříd zaměstnanců.
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Dostupné z <http://www.msmt.cz/dokumenty/skolsky-zakon> [cit. 2015-06-12]
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Dostupné z <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-o-pedagogickych-pracovnicich> [cit. 2015-06-12]
- Vyhláška č. 263 /2007Sb., kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo svazkem. Dostupné <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-263-2007-sb-kterou-se-stanovi-pracovni-rad-pro-zamestnance-skol-a-skolskych-zarizeni-zrizenych-ministerstvem-skolstvi-mladeze-a-telovychovy-krajem-obci-nebo-dobrovolnym-svazkem-obci> [cit.2015-06-26]

7 Seznam příloh

1. Analýza současných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti.
2. Dotazník pro pedagogické pracovníky
3. Podrobný rozbor odpovědí dotazníkových otázek činitelů skupiny systém a řízení organizace
4. Podrobný rozbor odpovědí dotazníkových otázek činitelů skupiny pracovní prostředí
5. Podrobný rozbor odpovědí dotazníkových otázek činitelů skupiny pracovní pomůcky
6. Podrobný rozbor odpovědí dotazníkových otázek činitelů pracovních postupů
7. Podrobný rozbor odpovědí dotazníkových otázek činitelů motivace k práci ze strany organizace

Přílohy

Příloha č. 1

Analýza současných definic pracovního výkonu a pracovní výkonnosti.

Činitele ovlivňující pracovní výkon	Armstrong	Nakonečný	Mikuláščík	Provazník	Tureckiová	Koubek	Šikýř	Kubátová	Bedrnová, Nový
pracovník									
Dovednosti					X			X	
Schopnosti				X	X	X	X	X	
Osobní předpoklady	X			X	X	X		X	
Zdravotní stav			X						
Znalosti			X						X
Motivace k práci			X	X	X		X		X
Kvalifikace								X	X
Vnější faktory									
Pracovní prostředí	X		X		X		X	X	X
Zadávání úkolu					X				
Systém organizace, řízení	X		X		X				
Pracovní postupy			X		X				
Pracovní pomůcky	X		X		X		X	X	X
Motivace k práci			X	X	X		X		X

Autor: vlastní zpracování

Činitelé ovlivňující	Název formuláře
Vážení pedagogičtí pracovníci, dovolte mi Vás požádat o spolupráci.	
Dovolte mi Vám poděkovat za Vaši účast.	

1. Jaké je Vaše pracovní zařazení? *Povinné

- ☐ ředitel, zástupce ředitele
- ☐ jiný vedoucí pedagogický pracovník
- ☐ učitel

2. Jakého jste pohlaví? *Povinné

- ☐ žena
- ☐ muž

3. Kolik je Vám let? *Povinné

- ☐ 18-25
- ☐ 26-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56 a více

4. Ovlivňuje organizační struktura Vaší organizace Váš pracovní výkon? *Povinné

Organizační struktura je založena na stanovení hierarchií, která je vyjádřena přesným organizačním schématem a vymezením popisů jednotlivých pracovních míst.

- ☐ ovlivňuje
- ☐ nedokáži posoudit
- ☐ neovlivňuje

5. Vyjádřete na škále, zda uvedení činitelé ovlivňují Váš pracovní výkon. *Povinné

Vyberte u každé nabídky jednu odpověď a vyjádřete ji na níže uvedené škále

	ovlivňuje	nedokáži posoudit	neovlivňuje
hluk na pracovišti (hlučné přístroje, lidská řeč, telefony, zvuk který má na člověka nepříjemný či škodlivý účinek)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prašnost na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osvětlení pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	ovlivňuje	nedokáží posoudit	neovlivňuje
barevná úprava pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teplota na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
technologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stanovené pracovní postupy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Vyjádřete na škále, zda vztahy na pracovišti ovlivňují Váš pracovní výkon.*Povinné Vyberte u každé nabídky jednu odpověď vyjádřenou na níže uvedené škále.

	ovlivňují	nedokáží posoudit	neovlivňují
vztahy mezi Vámi a kolegy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vztahy mezi kolegy navzájem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vztah mezi Vámi a přímým nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vztah mezi Vámi a studenty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vztah s odborovou organizací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Vyjádřete označením příslušné možnosti na níže uvedené škále, zda míra participace, kterou Vám organizace nabízí má vliv na Váš pracovní výkon.*Povinné

- ☐ ovlivňuje
- ☐ nedokáží posoudit
- ☐ neovlivňuje

8. Vyjádřete označením příslušné možnosti na níže uvedené škále, zda hodnoty vyznávané organizací ovlivňují Váš pracovní výkon.*Povinné

	ovlivňuje	nedokáží posoudit	neovlivňuje
péče o kvalitu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
péče o zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rovné příležitosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
etický kodex	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pracovní oblečení, vizitky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
upravenost prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pravidelné setkávání zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oceňování nejlepších pracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Vyjádřete označením příslušné možnosti na níže uvedené škále, zda uvedení činitelé ovlivňují Váš pracovní výkon.*Povinné

	ovlivňuje	nedokáží posoudit	neovlivňuje
sdílení společných cílů s organizací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spokojenost s prací , kterou vykonáváte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost využít vlastní znalosti a dovednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost rozvinout vlastní znalosti a dovednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pracovní jistota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Vyjádřete označením příslušné možnosti na níže uvedené škále, zda hodnocení Vašeho pracovního výkonu má vliv na Váš pracovní výkon.*Povinné

	ovlivňuje	nedokáží posoudit	neovlivňuje
kritéria pracovní výkonnosti stanovená organizací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
metody hodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
postupy hodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zpětná vazba z hodnocení pracovního výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

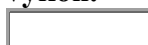
11. Vyjádřete označením příslušné možnosti na níže uvedené škále, zda řízení pracovního výkonu má vliv na Váš pracovní výkon.*Povinné

	ovlivňuje	nedokáží posoudit	neovlivňuje
plány a cíle organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dohoda o pracovní výkonnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dohoda o rozvoji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
řízení pracovního výkonu v průběhu roku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motivační aktivity nadřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mimořádné finanční ohodnocení pracovního výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Uved'te prosím činitele pracovního výkonu výše neuvedený, který ovlivňuje Váš pracovní výkon. Maximálně tři činitele

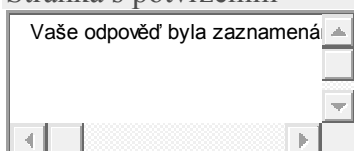
A large, empty rectangular text box with a thin border. On the right side, there are three small, vertically stacked square buttons with upward-pointing arrows. On the bottom left, there are two small square buttons with left-pointing arrows, and on the bottom right, there are two small square buttons with right-pointing arrows.

13. Uved'te prosím činitele, který dle Vašeho názoru nejvíce ovlivňuje Váš pracovní výkon.

A small, empty rectangular text box with a thin border.

Přidat položku

Stránka s potvrzením

A small rectangular box with a thin border. Inside, the text "Vaše odpověď byla zaznamenána" is displayed. On the right side, there are three small, vertically stacked square buttons with upward-pointing arrows. On the bottom left, there are two small square buttons with left-pointing arrows, and on the bottom right, there are two small square buttons with right-pointing arrows.

Zobrazit odkaz pro odeslání další odpovědi

Publikovat a zobrazit veřejný odkaz na výsledky formuláře

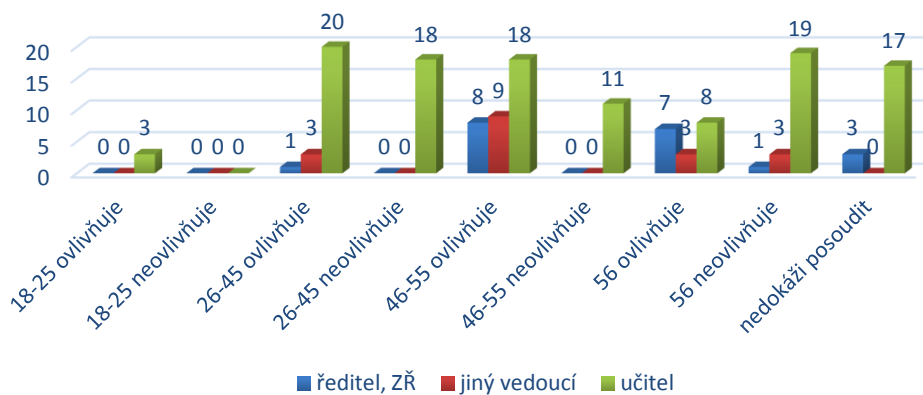
Dovolit respondentům upravovat odpovědi po odeslání

Odeslat formulář

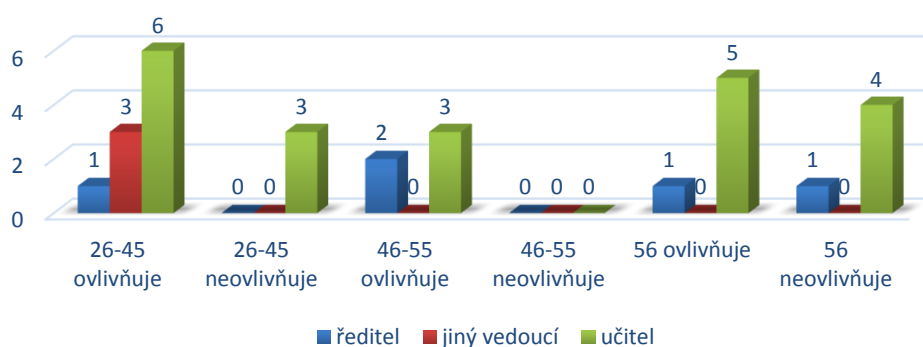
Příloha č. 3

Podrobný rozbor odpovědí vybraných dotazníkových otázek vlivu činitelů skupiny
č. 1 systém a řízení organizace na pracovní výkon.

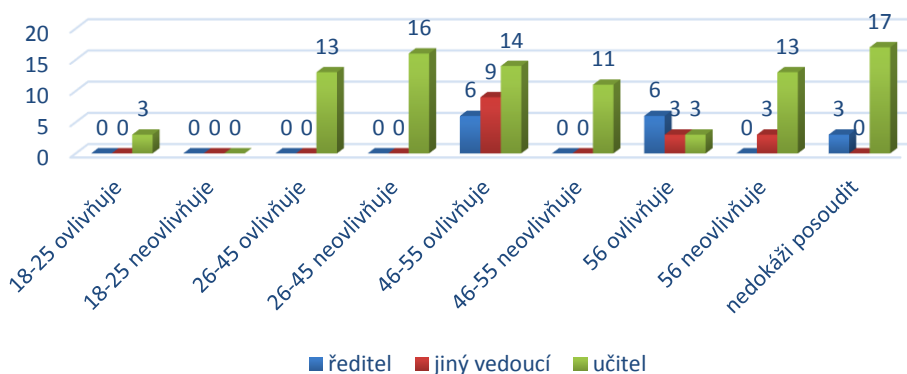
Organizační struktura - respondenti celkem podle věku a pracovní pozice



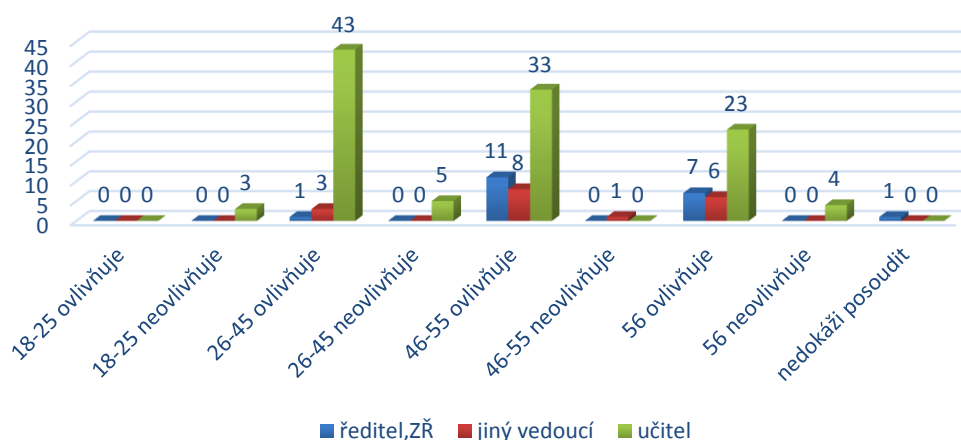
Organizační struktura - muži podle věku a pracovní pozice



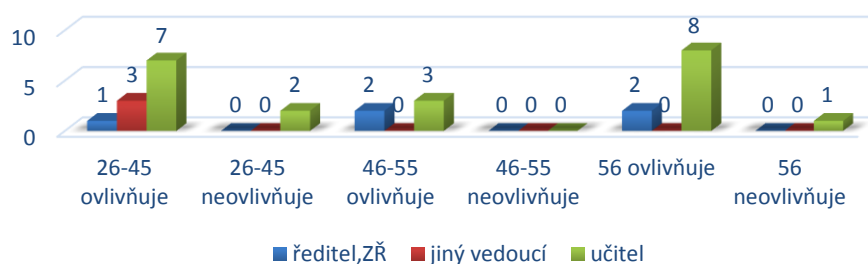
Organizační struktura - ženy podle věku a pracovní pozice



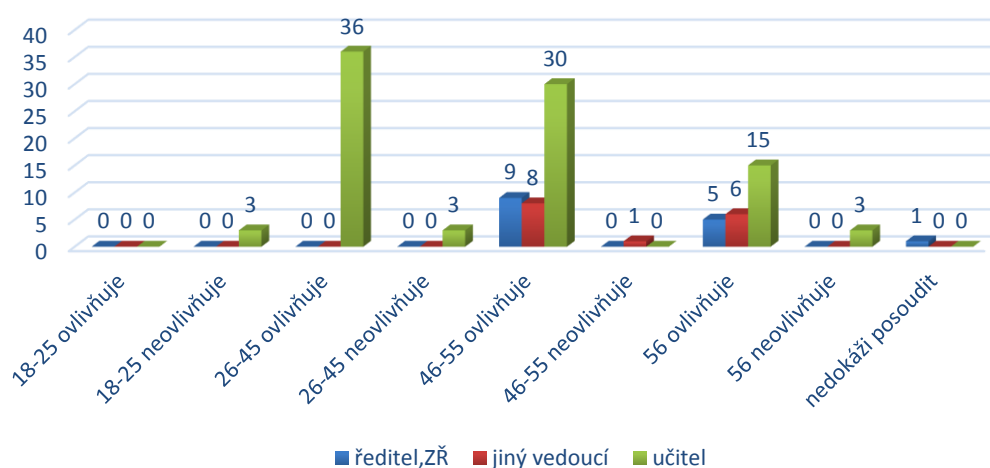
Stanovená kritéria pracovní výkonnosti v organizaci - respondenti celkem



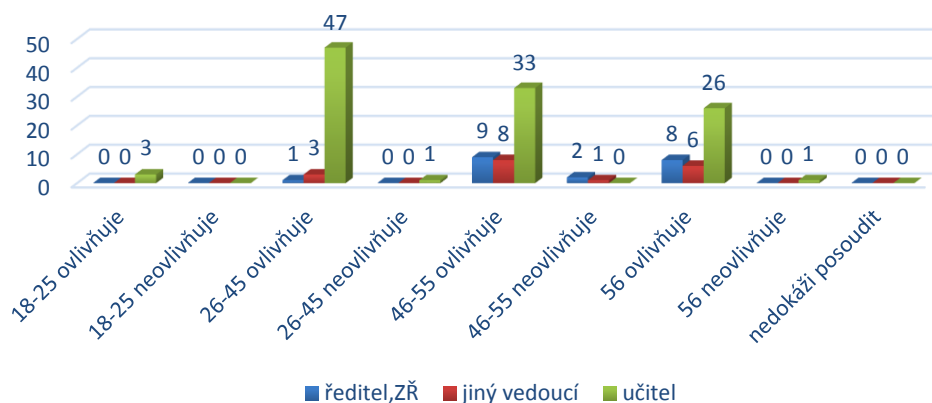
Stanovená kritéria pracovní výkonnosti v organizaci - muži



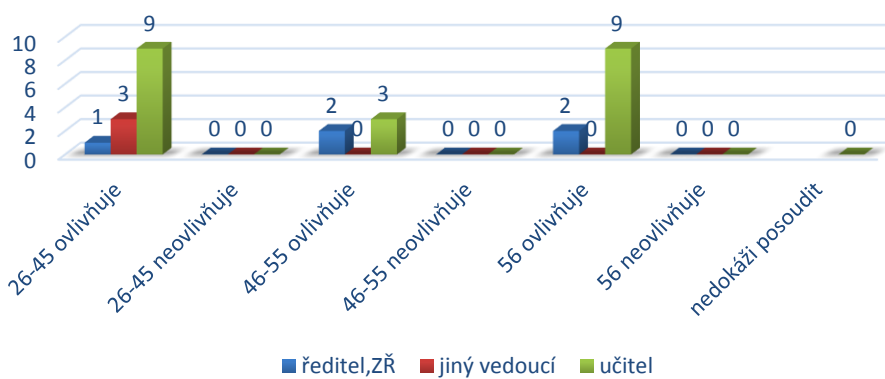
Stanovená kritéria pracovní výkonnosti v organizaci - ženy



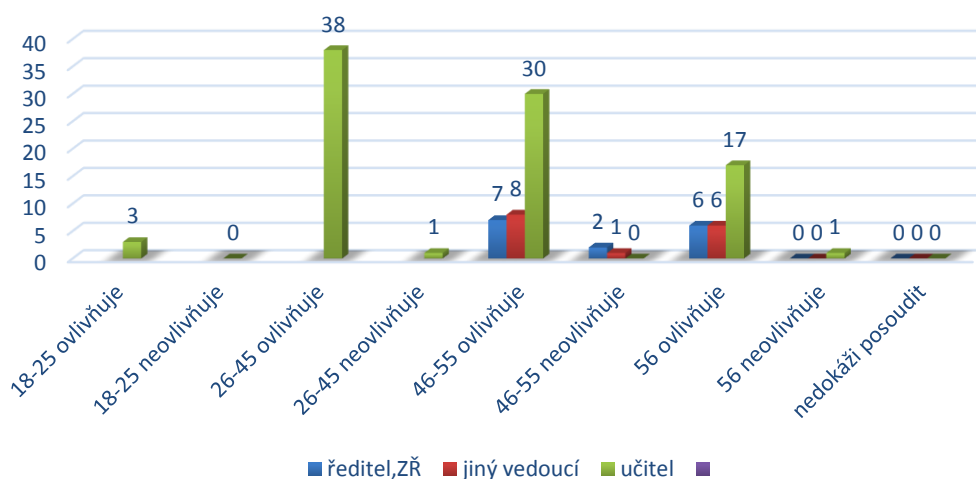
Řízení pracovního výkonu v průběhu roku - respondenti celkem



Řízení pracovního výkonu v průběhu roku - muži

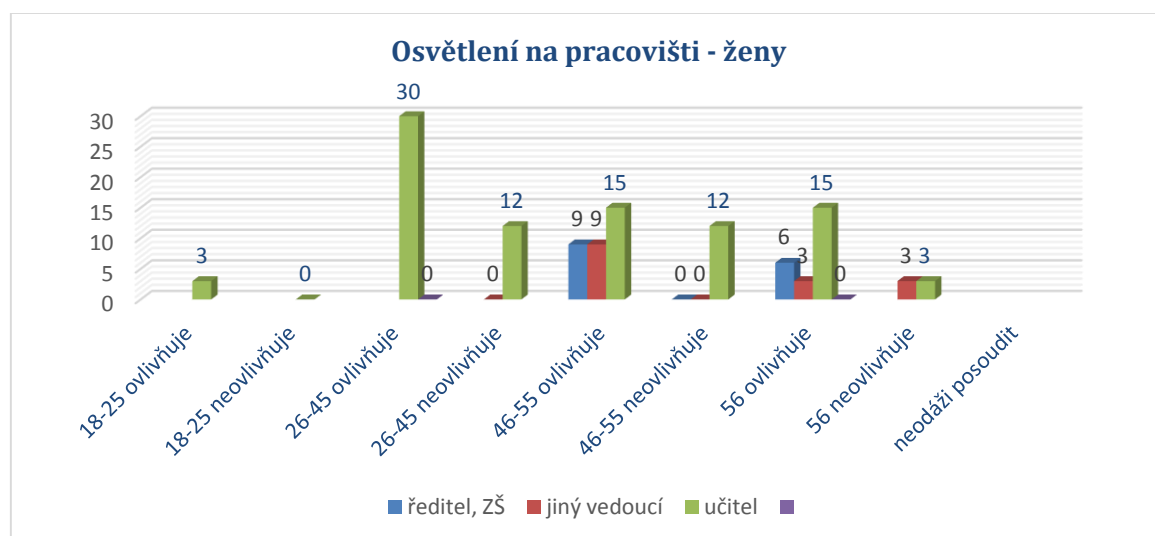
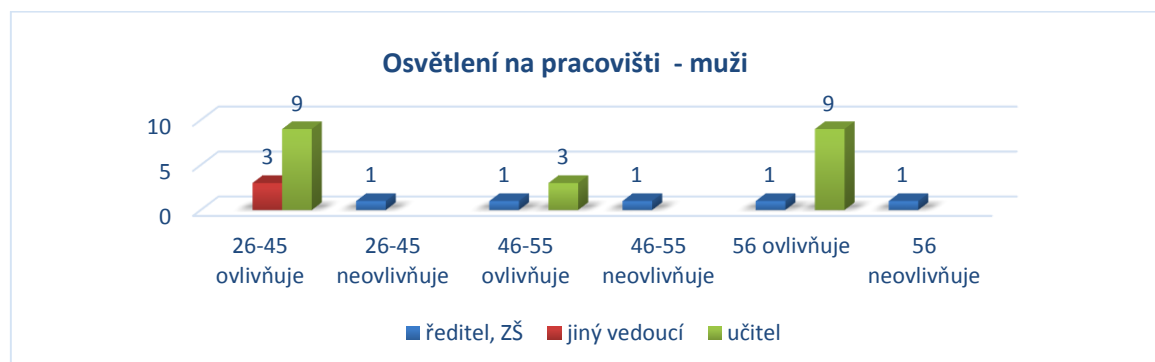
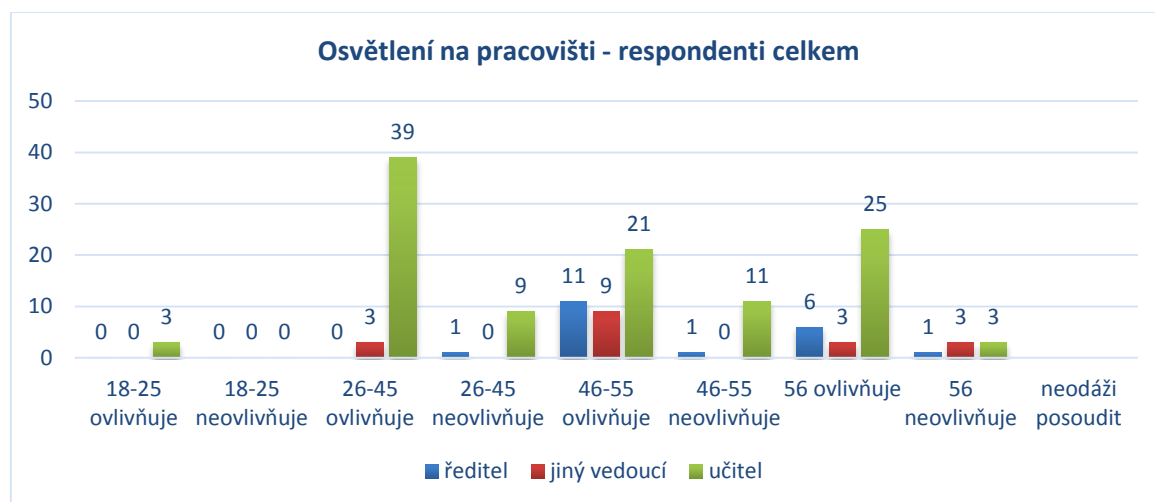


Řízení pracovního výkonu v průběhu roku - ženy

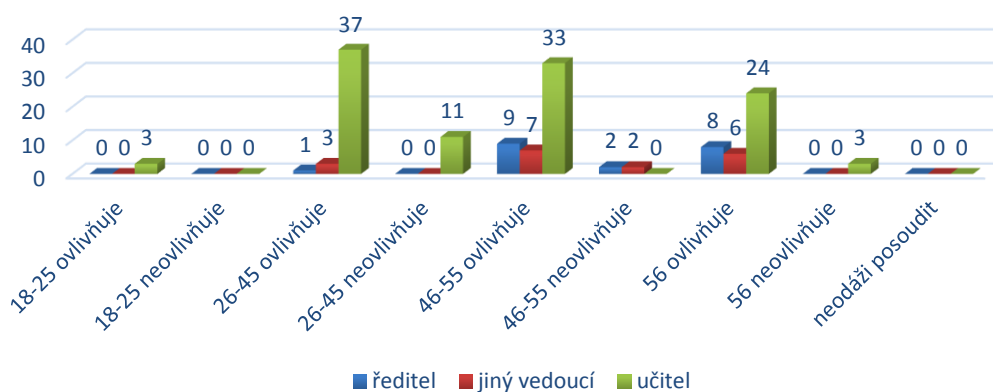


Příloha č. 4

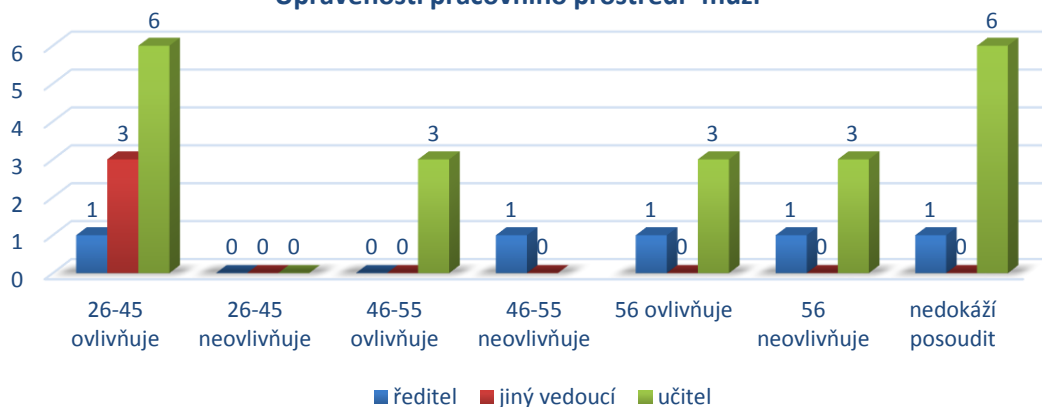
Podrobný rozbor odpovědí vybraných dotazníkových otázek vlivu činitelů skupiny č. 2 pracovní prostředí na pracovní výkon.



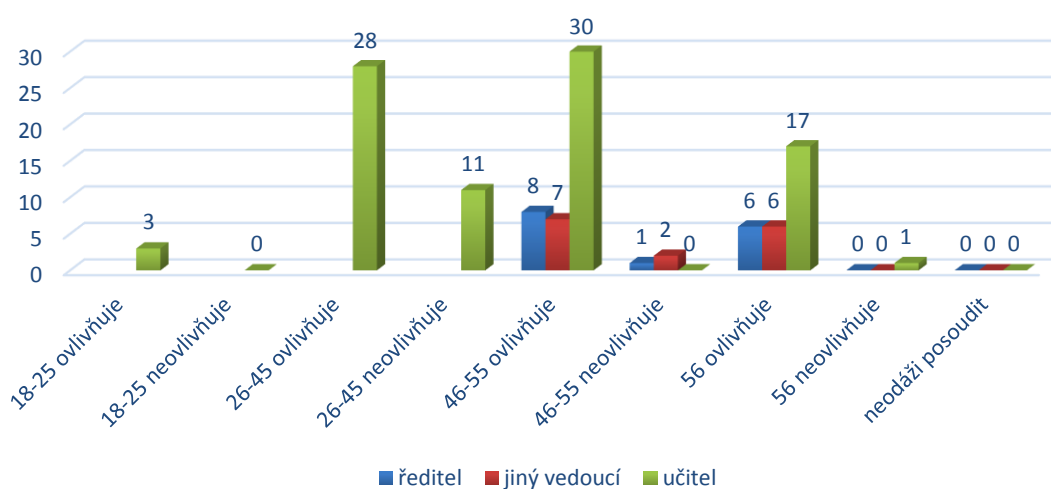
Upravenosti prostředí - respondenti celkem

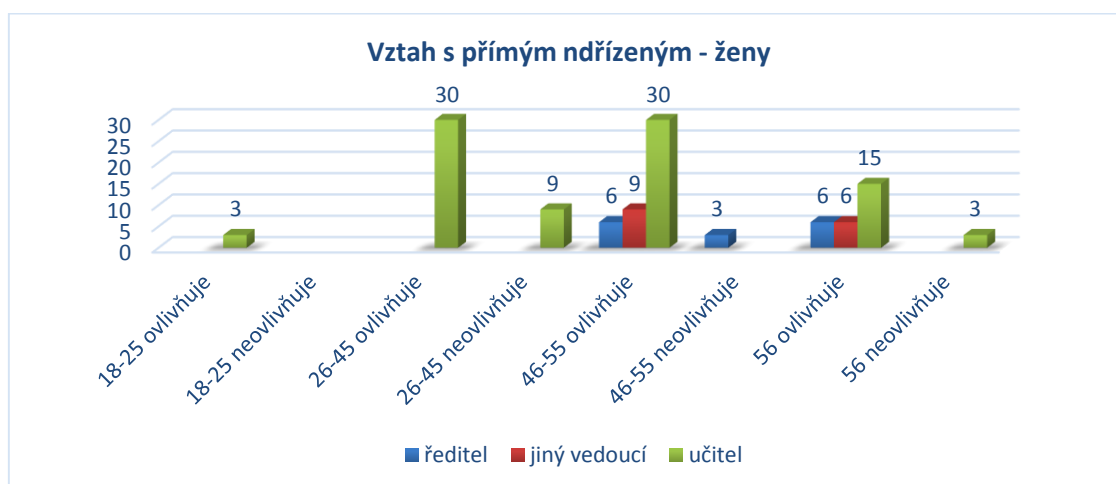
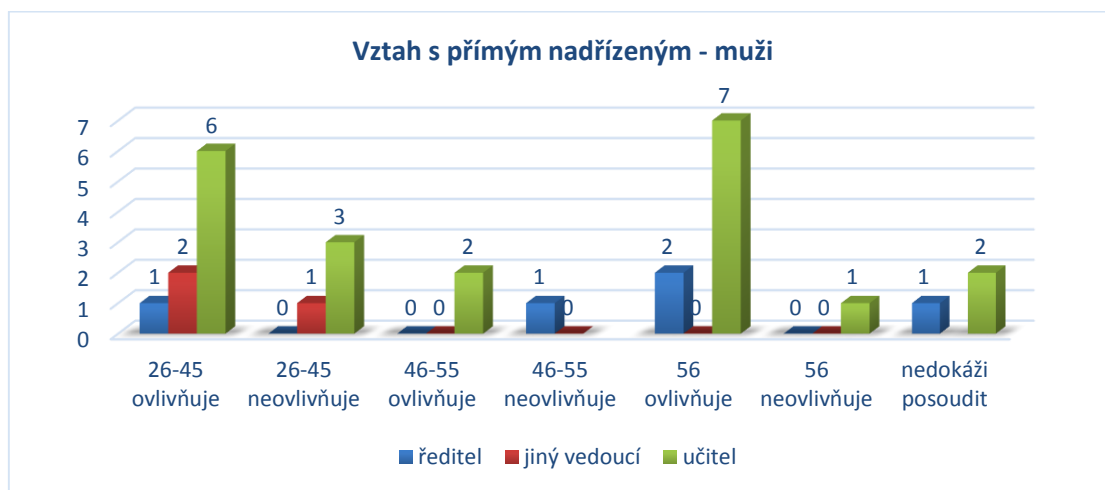
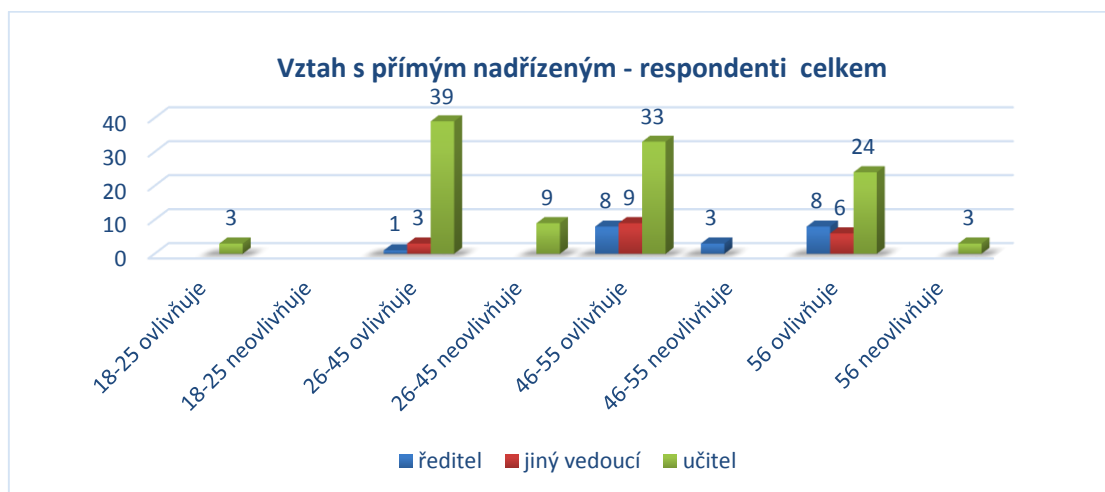


Upravenosti pracovního prostředí - muži



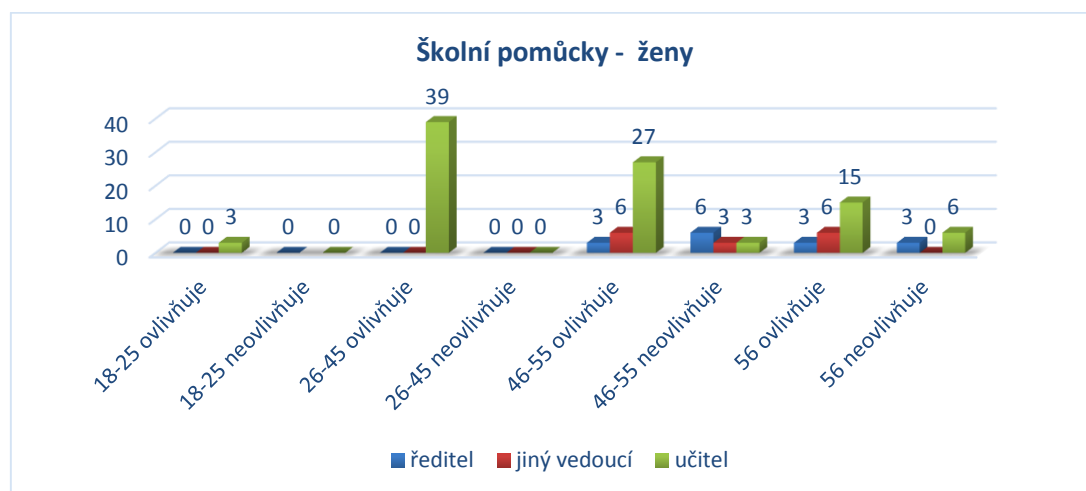
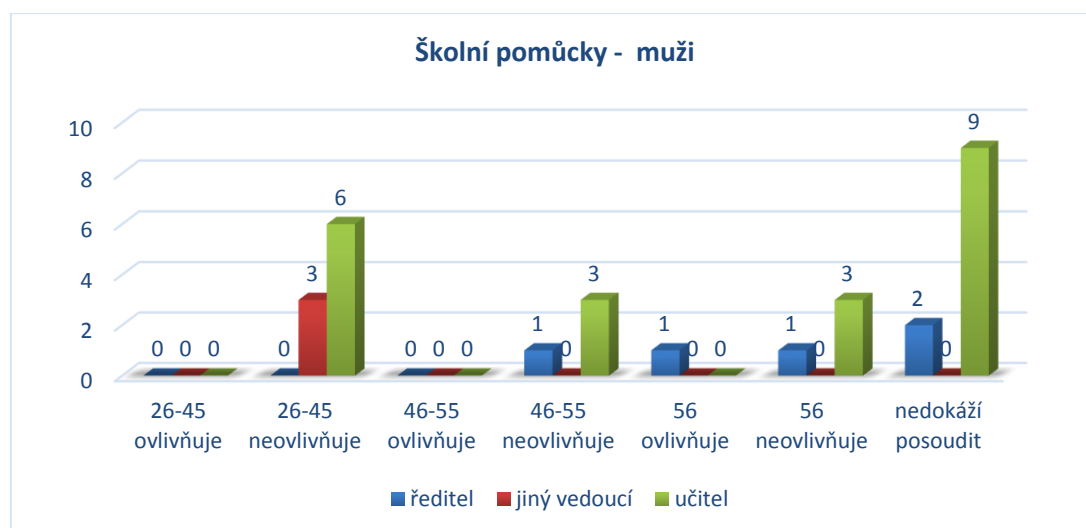
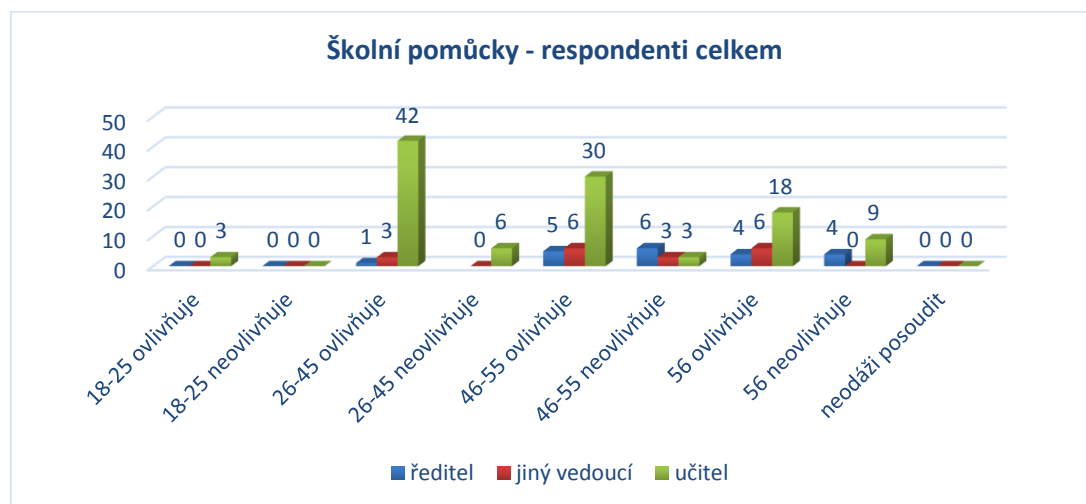
Upravenosti pracovního prostředí - ženy



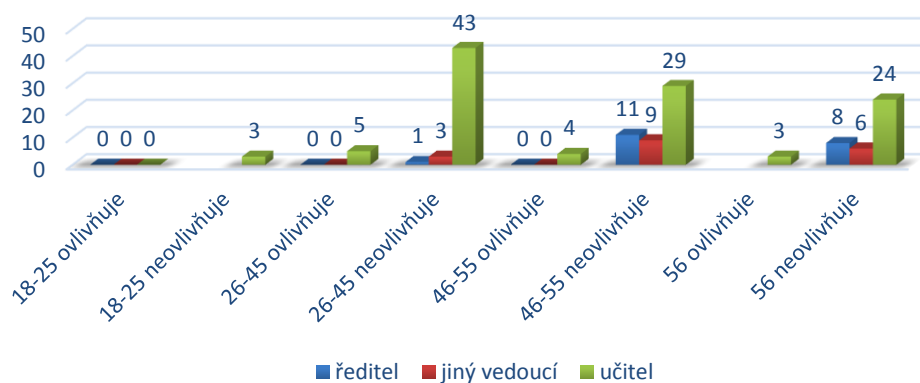


Příloha č. 5

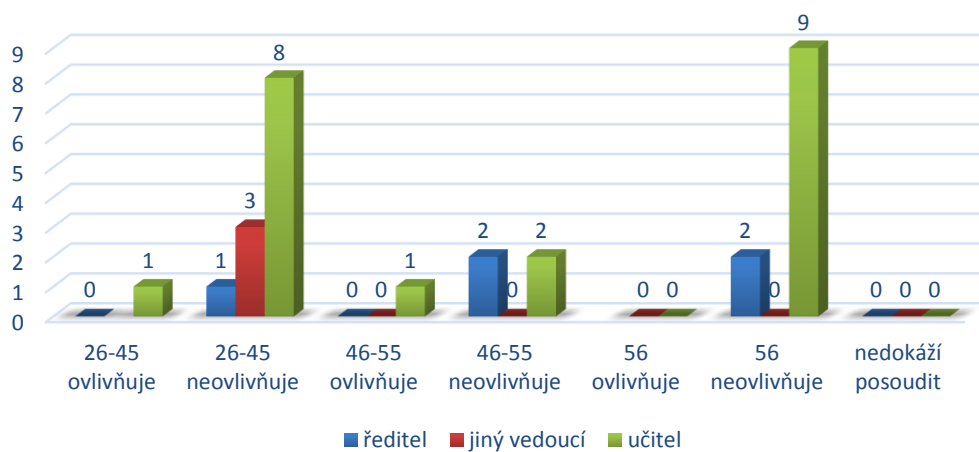
Podrobný rozbor odpovědí vybraných dotazníkových otázek vlivu činitelů skupiny č. 3 pracovní pomůcky na pracovní výkon.



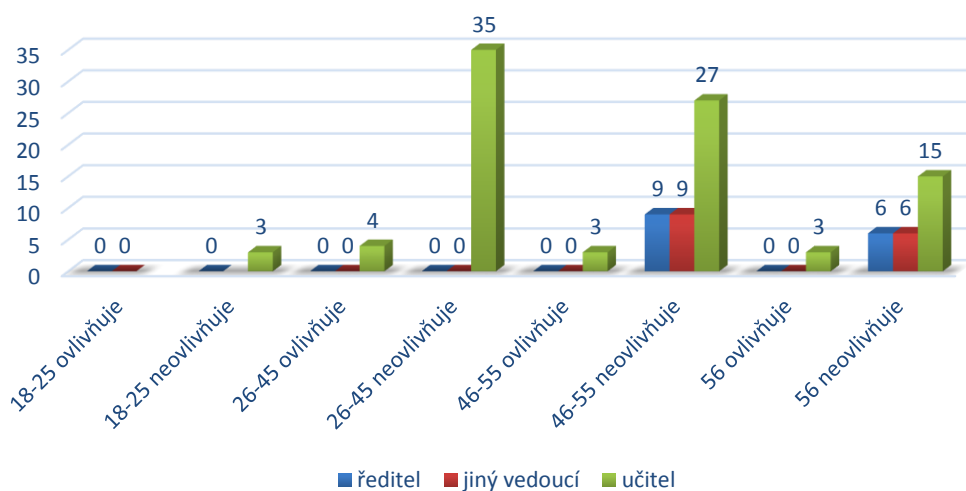
Ochranné pracovní pomůcky - responenti celkem



Ochranné pracovní pomůcky - muži

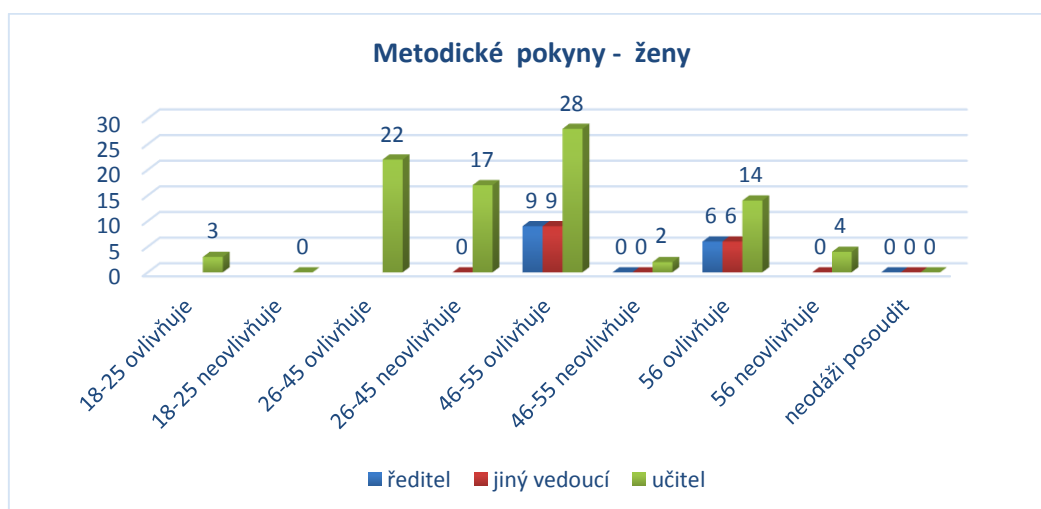
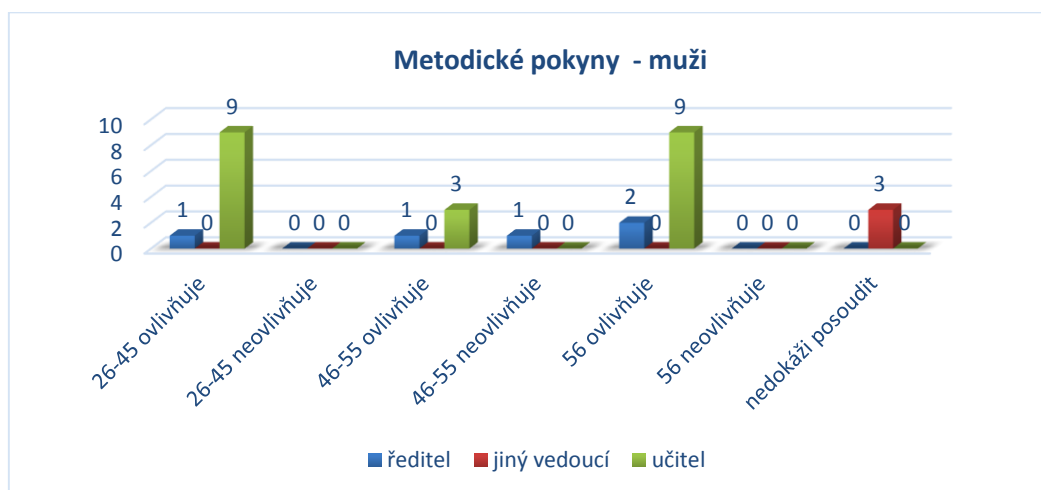
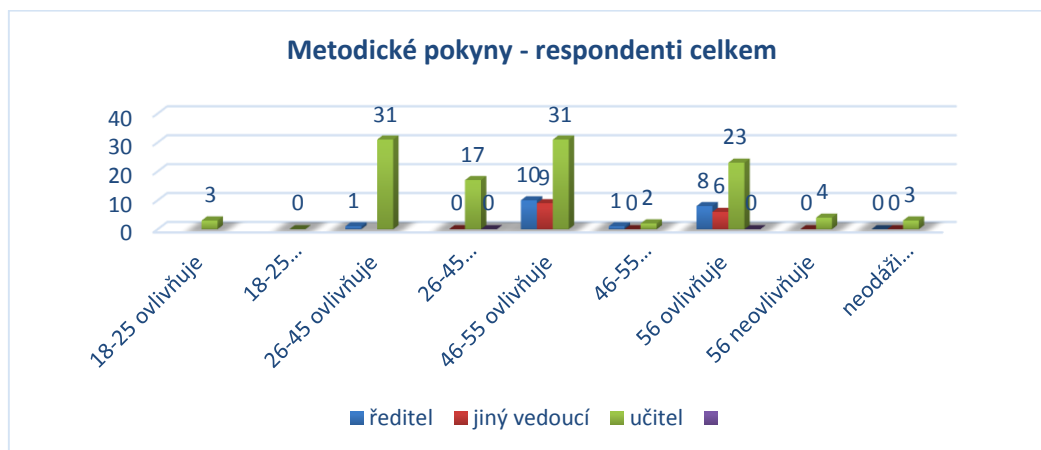


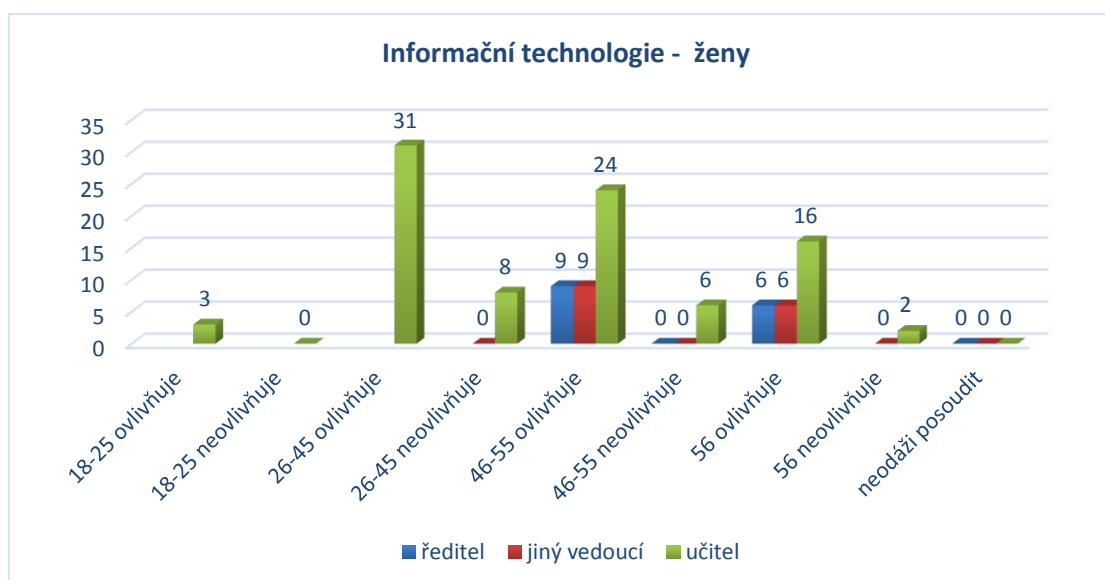
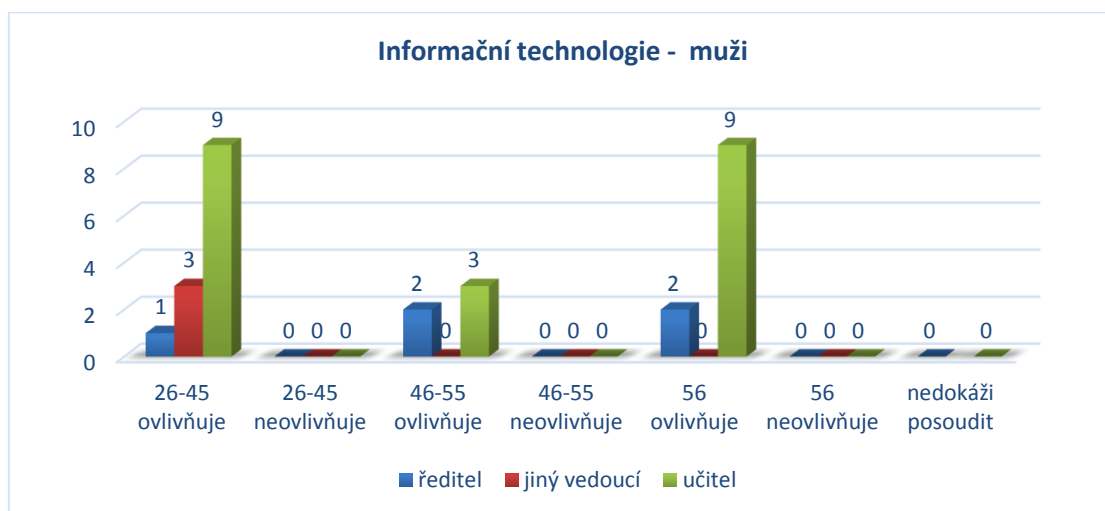
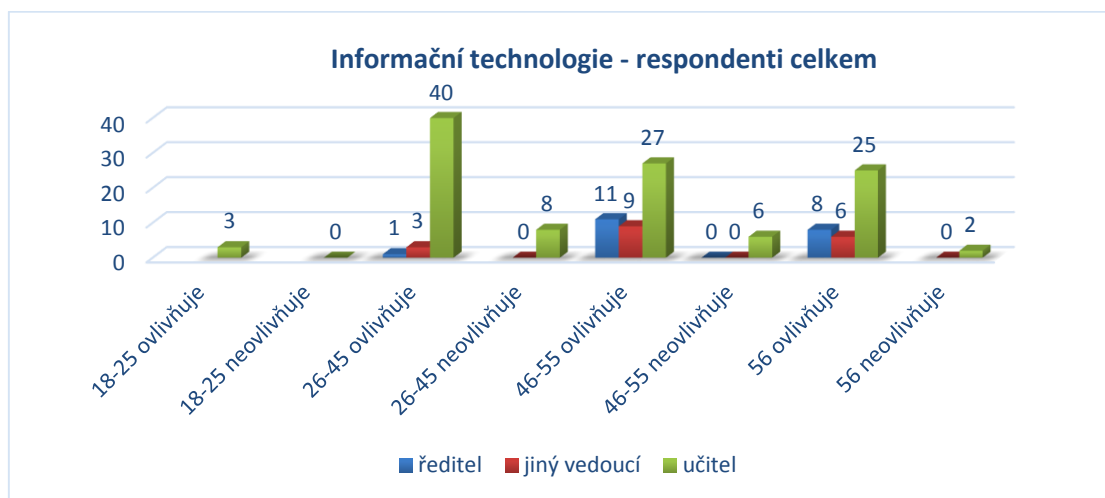
Ochranné pracovní pomůcky - ženy



Příloha č. 6

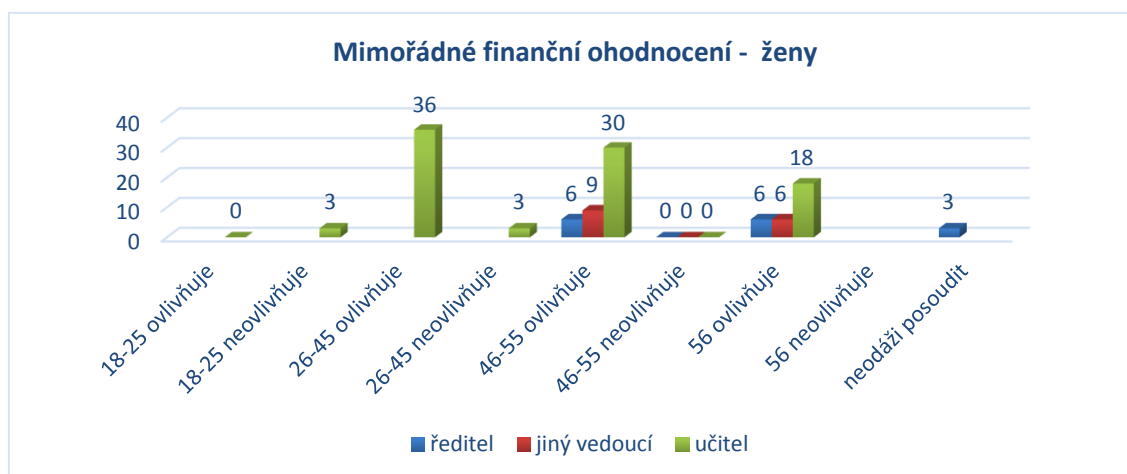
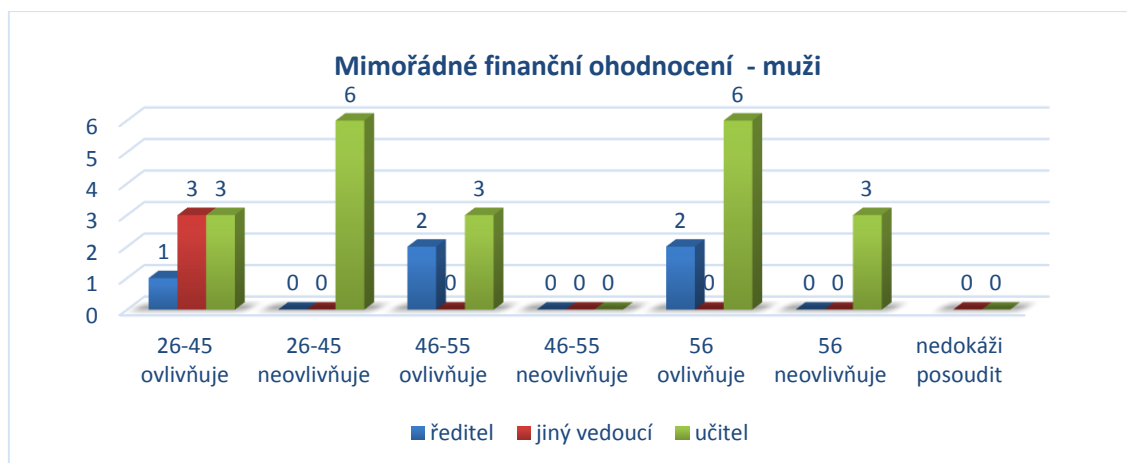
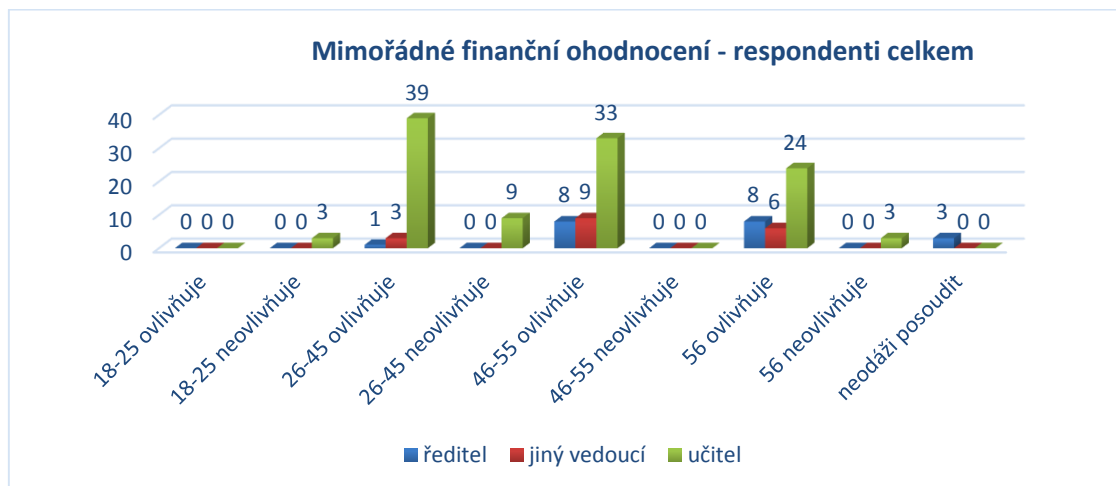
Podrobný rozbor odpovědí vybraných dotazníkových otázek vlivu činitelů skupiny č. 4 pracovních postupů na pracovní výkon.



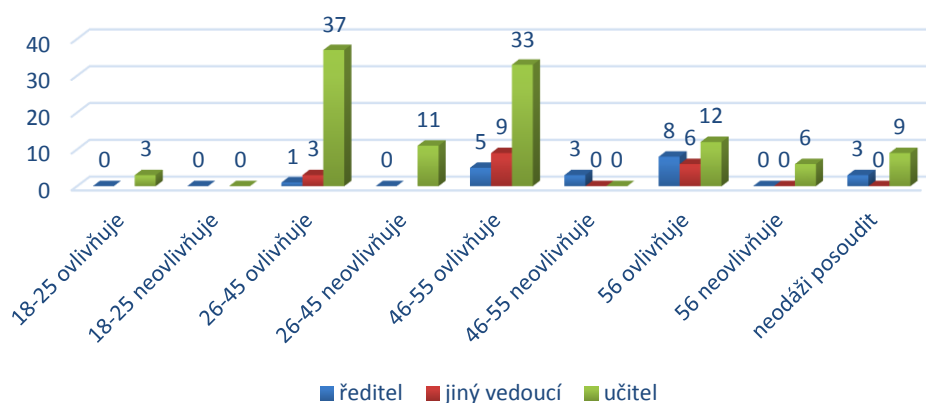


Příloha č. 7

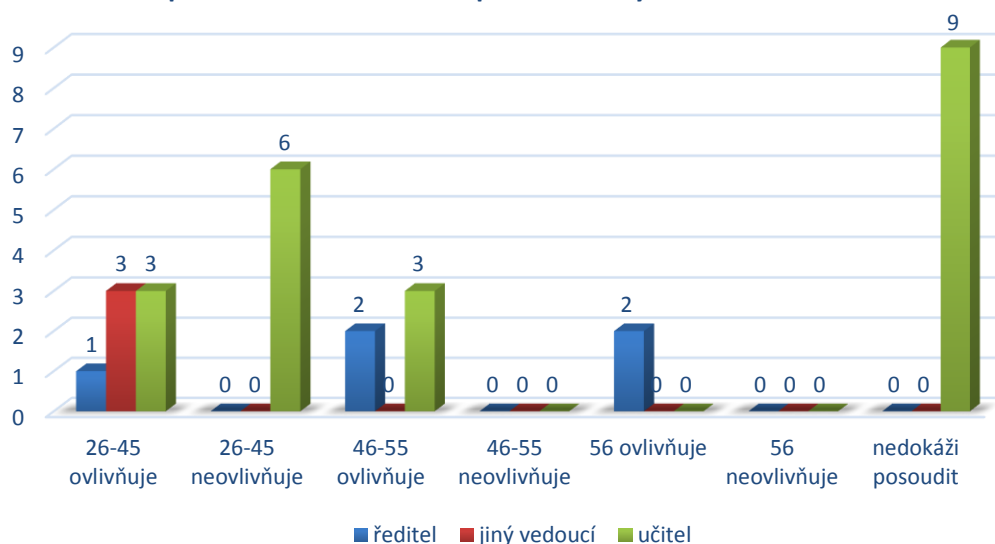
Podrobný rozbor odpovědí vybraných dotazníkových otázek vlivu činitelů skupiny č. 5 motivace k práci ze strany organizace na pracovní výkon.



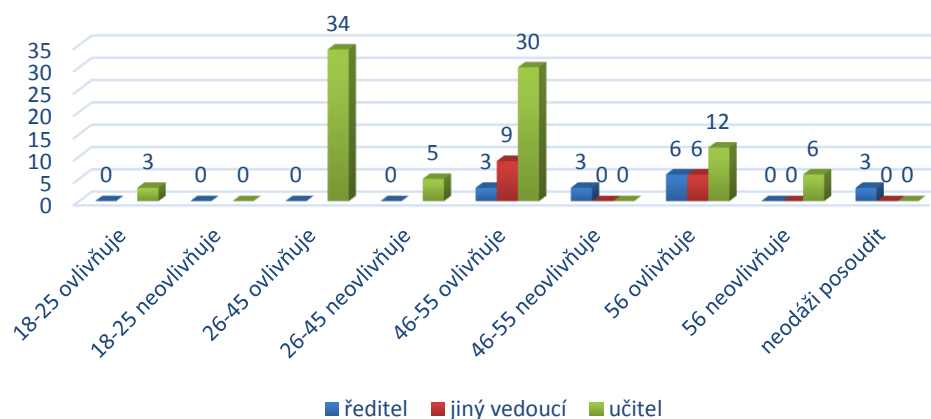
Zpětná vazba z hodnocení pracovního výkonu - respondenti celkem



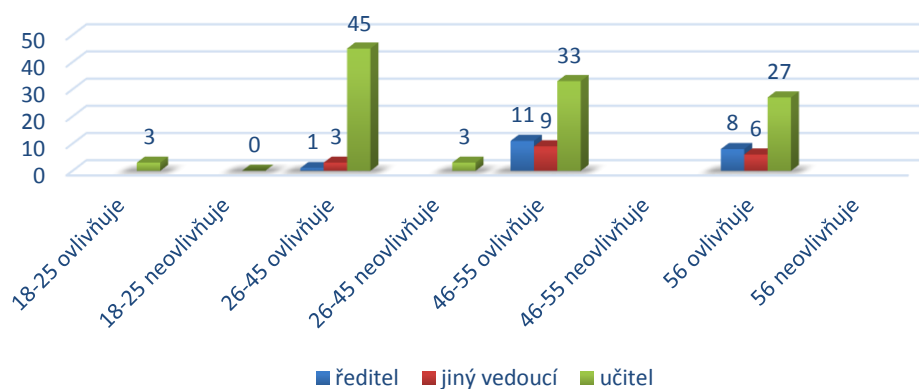
Zpětná vazba z hodnocení pracovního výkonu - muži



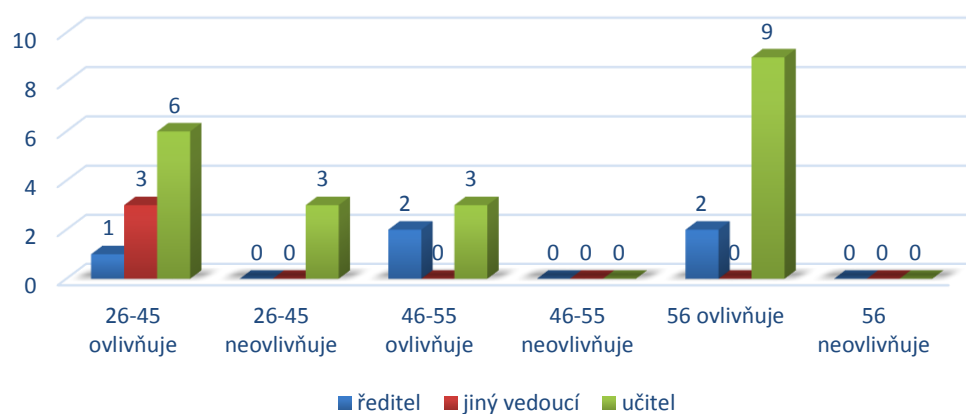
Zpětná vazba z hodnocení pracovního výkonu - ženy



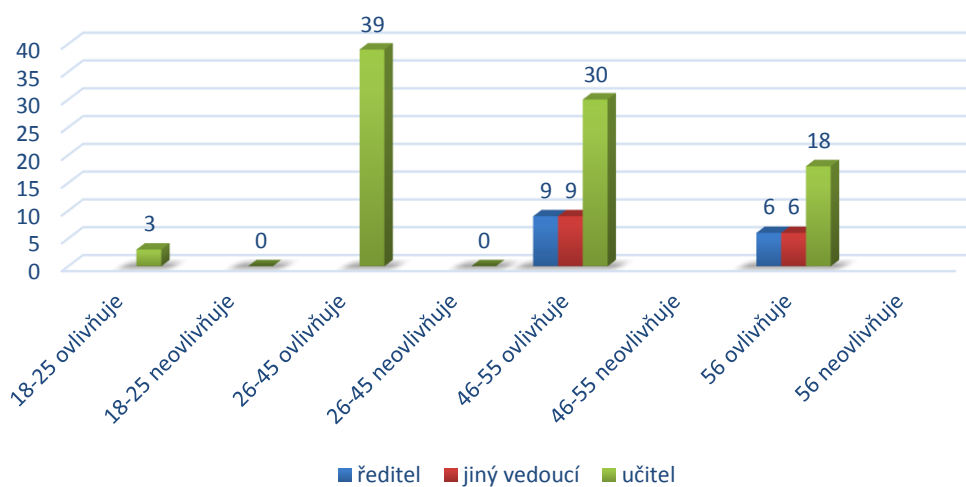
Pracovní jistota - respondenti celkem



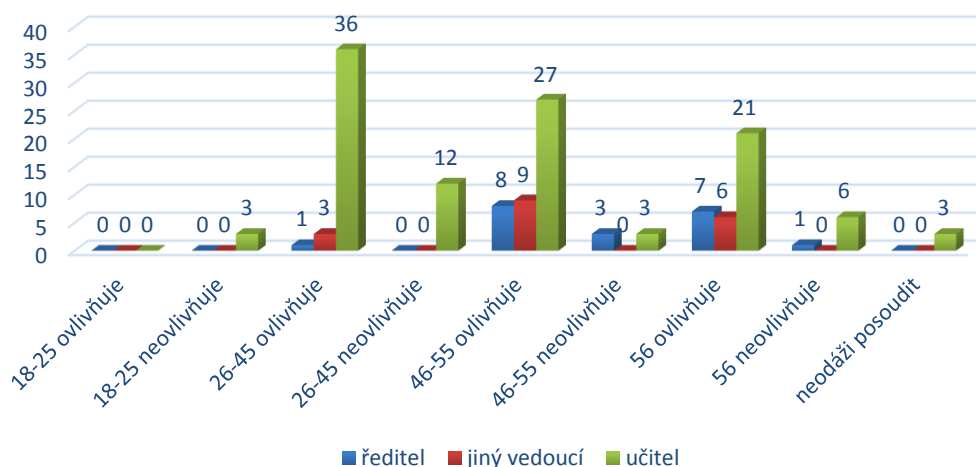
Pracovní jistota - muži



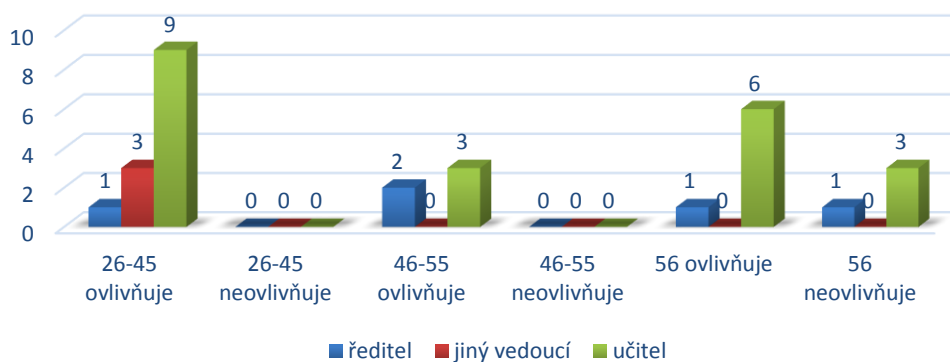
Pracovní jistota - ženy



Péče o zaměstnance - respondenti celkem



Péče o zaměstnance - muži



Péče o zaměstnance - ženy

